



Relevância da Implementação de Boas Práticas no Setor de Compras: Estudo de caso

Atala Lima

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Logística

Orientador: Professora Doutora Dorotéa Bueno da Silva

Co-Orientador: Mestre Nuno Pereira

Valença, Maio 2020



Relevância da Implementação de Boas Práticas no Setor de Compras: Estudo de caso

Atala Lima

Orientador: Professora Doutora Dorotéa Bueno da Silva

Co-Orientador: Mestre Nuno Pereira

Valença, Maio 2020

RESUMO

Ao longo dos anos, o departamento de compras tem vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante e estratégico nas organizações. O setor de compras passou a fazer parte de um processo complexo e abrangente, envolvendo outras áreas organizacionais.

A crescente concorrência no mercado vem de certo modo contribuir para que as empresas procurem melhores resultados, sendo que uma das abordagens mais usuais é a centralização dos seus esforços no setor de compras de modo a obter um maior poderio negocial a fim de obter melhores contratos.

Nessa perspetiva, o relatório de estágio foi desenvolvido em cooperação com a Glammfire Lda, o que possibilitou um contato direto com processos e equipamentos de fabrico num ambiente de trabalho industrial. Destaca-se que a Glammfire Lda., através dos seus profissionais, disponibilizou toda a informação que sustenta este trabalho.

A metodologia utilizada para a realização do presente relatório foi um estudo de caso, na busca de informações relevantes que pudesse contribuir para o enriquecimento do trabalho, dando assim, origem a parte teórica.

Como contribuição científica, o presente trabalho pretende mostrar aquilo que são hoje conhecidos como as boas práticas na gestão de compras, como também na gestão do relacionamento com o fornecedor, em que as atividades vão mais para além da simples negociação típica de preços e prazos de entrega, sendo que também requerem competências mais específicas dos compradores ao nível da gestão em geral de *Purchase Management* em particular.

Palavras-chave: Compras; Gestão de Compras; Boas Práticas

ABSTRACT

Over the years, the purchasing department has been assuming an increasingly preponderant and strategic role in organizations. The purchasing setor has become part of a complex and comprehensive process involving other organizational areas.

The increasing competition in the market has in some way contributed to companies seeking for better results, being one of the most common approaches the centralization of their efforts in the purchasing setor, in order to obtain a greater negotiating power to obtain better contracts.

The methodology used in this report was a study case, searching for relevant information that could contribute to the enrichment of the assignment, which lead to the theoretical part.

The present report was develeped in cooperation with Glammfire Lda which enabled direct contact with processes and manufacturing equipment in an industrial environment. It is important to point that that Glammfire Lda, through its workers has made all the information supporting this work available.

As a scientific contribution, this study intends to show what the best practices in purchasing management are, as well as in the relationship management with the suppliers, where activities go beyond the mere negotiation about prices and delivery deadlines, and also require more specific skills in general management purchase in particular.

Keywords: Purchasing; Management Purchase; Good Practices

RESUMEN

Con los años, el departamento de compras ha asumido un papel cada vez más preponderante y estratégico en las organizaciones. El setor de compras se ha convertido en un proceso complejo y amplio que implica otras áreas organizacionales.

El aumento de la competencia en el mercado contribuye a que las empresas busquen mejores resultados, y uno de los enfoques más comunes es centrar sus esfuerzos en el setor de compras para obtener un mayor poder de negociación y conseguir mejores contratos.

En esta perspectiva, el informe de pasantía se desarrolló en cooperación con Glammfire Lda., que posibilitó el contacto directo con los procesos y equipos de fabricación en un entorno de trabajo industrial. Es de destacar que Glammfire Lda., a través de sus profesionales, proporcionó toda la información que respalda este trabajo. La metodología utilizada para llevar a cabo este informe fue un estudio de caso, que buscaba información relevante que pudiera contribuir al enriquecimiento del trabajo, dando lugar a la parte teórica.

Como contribución científica, el presente trabajo pretende mostrar lo que ahora se conocen como mejores prácticas en la gestión de compras, así como la gestión de la relación con el proveedor, en la que las actividades van más allá de la simple negociación de precios y plazos de entrega, pues también se requieren habilidades más específicas de los compradores a nivel de gestión en general y Purchase Management en particular.

Palabras clave: Compras, Gestión de Compras, Buenas Prácticas.

AGRADECIMENTOS

A elaboração do relatório de estágio contou com a participação de algumas pessoas que sem as quais não poderia ter concluído da mesma forma, pelo que merecem ser referenciadas.

Em primeiro lugar a professora Doutora Dorotéa Bueno da Silva pelo empenho, disponibilidade e dedicação demonstrada durante todo ativo acompanhamento que prestou a este trabalho.

Agradeço Glammfire Lda, na qualidade da empresa que possibilitou a realização deste trabalho. Agradeço ao Consultor Mestre Nuno Pereira, ao Dr. Carlos Alves à orientação, e o acompanhamento e disponibilidade, dedicado na concretização deste relatório.

Agradeço a minha família e amigos pelo suporte e a moral dada durante todo o processo.

Obrigado!

LISTA DE ACRÓNIMOS

ABC: Activity-Based Costing.

CSCMP: Council of Supply Chain Management Professionals

ECF: Encomenda Fornecedor

ISO: International Organization for Standardization

MP: Matérias-primas

NE: Nota de Encomenda.

OC: Ordem de Compra

PI: Pull

Ph: Push

Primavera: Software de Gestão.

SC: Supply Chain

SI: Sistema Informático.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Oppotunities, Threats

TQM: Gestão da Qualidade Total

Índice de Figuras

Figura 1: Curva de Classificação ABC	15
Figura 2: Modelo Original da Cadeia de Valor de Porter	16
Figura 3: Processo de Compra	20
Figura 4: Apresentação da empresa	30
Figura 5: Representação do Modelo de Compra Inicial da Glammfire	34
Figura 6: Organograma da empresa Glammfire	35
Figura 7: Fluxograma Atual da Empresa Glammfire	35
Figura 8: Modelo da Análise SWOT	42
Figura 9: Fluxograma Proposto	62
Figura 10: Comparação Entre os Fluxogramas Atual e o Modelo de Melhoria	65

Índice de Tabelas

Tabela 1: Representação Sociodemográfica	27
Tabela 2: Representação Geográfica dos Mercados Afetos a Glammfire Lda	31
Tabela 3: Tabela Representativa dos Pontos Fortes da Empresa Glammfire	46
Tabela 4: Tabela representativa dos pontos fracos da empresa Glammfire	49
Tabela 5: Tabela representativa das ameaças a empresa Glammfire	51
Tabela 6: Tabela representativa das oportunidades afetas Glammfire	53
Tabela 7: Tabela das Abreviaturas Correspondentes	56

Índice de Gráfico

Gráfico 1: Gráfico de Pareto/Glammfire	56
Gráfico 2: Análise ABC/Glammfire	60

Índice de Quadros

Quadro 1: Equipamentos de Luxo	32
Quadro 2: Código Representativo do Tipo de Material Glammfire	33
Quadro 3: Programa Semanal de Requisições	38
Quadro 4: Análise SWOT – Glammfire	45
Quadro 5: Tabela classificativa das categorias	61

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I	1
1. Enquadramento	3
1.1 Problema da Investigação e Objetivos	5
1.2 Objetivo Geral.....	6
1.3 Objetivos Específicos	7
1.4 Justificativa	7
1.5 Estrutura do Relatório de Estágio	8
CAPÍTULO II	9
2. Revisão da Literatura	10
2.1 Gestão da Cadeia de Abastecimento.....	10
2.2 Planeamento da Cadeia de Abastecimento e Logística	12
2.3 As Funções de Compras	13
2.4 Análise da Cadeia de Valor	14
2.5 A Função de Compras na Cadeia de Abastecimento	18
CAPÍTULO III	24
3. Metodologia	25
3.1 Classificação da Investigação	25
3.2 Quanto a Natureza	25
3.3 Quanto a Forma de Abordagem dos Problemas	25
3.4 Quanto aos Objetivos	26
3.5 Quanto aos Meios de Investigação	26
3.6 Guião de Questões.....	27
3.7 Recolha de Dados	27
3.8 Análise dos Dados.....	28
CAPÍTULO IV	29
4. Apresentação da Empresa	30
4.1 Denominação Social.....	30
4.2 Sobre a Empresa.....	30
4.3 Filosofia	31
4.4 Missão e Visão	31
4.5 Mercado.....	31
4.6 Linha de Produtos da Glammfire.....	32
4.7 Estrutura Atual das Compras	32
4.7.1 Processo de Compra Atual	34
4.7.2 Organigrama da Glammfire	35
4.7.3 Fluxograma Atual	35
4.7.4 Aquisição de Materiais Específicos de Acordo com o Dia da Semana	37

CAPÍTULO V.....	40
5. Análise dos Resultados	41
5.1 Metodologia SWOT	41
5.2 Análise do Ambiente Interno	42
5.3 Análise do Ambiente Externo	43
5.4 Análise SWOT da Empresa Glammfire.....	45
5.5 O Impacto que a Ferramenta da Análise SWOT na Glammfire.....	45
5.5.1 Pontos fortes Associados a Empresa Glammfire.....	46
5.5.2 Pontos a Serem Melhorados na Empresa Glammfire.....	48
5.5.3 Ameaças existentes na Glammfire no que diz respeito ao ambiente externo	51
5.5.4 Oportunidades Existentes na Empresa Glammfire apercebidas no Ambiente Externo.....	53
5.5.5 Análise dos Problemas Identificados no Setor de Compras: Diagrama de Pareto/ABC.....	55
5.6 Proposta de Melhoria do Processo de Compra	62
5.7 Discussão dos Resultados	64
CAPÍTULO VI.....	66
6 Conclusão	70
6.1 Limitações	69
6.2 Oportunidades para Trabalho Futuro	69
7 Bibliografia	70
8 Anexos.....	77
Anexo I	77
Anexo II	79
Anexo III	80
Anexo IV	81

CAPÍTULO I

Enquadramento

Introdução

O presente estágio enquadra-se no âmbito do Mestrado em Logística, tendo como questão basilar a importância das Compras. Após a era da revolução industrial constatamos nas últimas décadas uma evolução económica acentuada, emergindo benefícios na qualidade de vida das populações.

Esta reflete um aparecimento progressivo e exponencial de novos produtos no mercado e contiguamente um desenvolvimento nas inovações tecnológicas, traduzindo-se em ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos. A revolução na produção a que assistimos tem provocado um dos maiores dilemas da sociedade atual: como enfrentar a dicotomia entre o consumo em massa e a sustentabilidade.

Assim, a *Supply Chain* (SC) em circuito fechado, terá de englobar não só as atividades logísticas tradicionais, que incluem: abastecimento, compras, produção, distribuição e consumo, como também, as atividades associadas à logística inversa, de recolha, inspeção/separação, reprocessamento.

Desta forma, neste capítulo apresenta-se o enquadramento do problema que está focado no setor de compras. Trata-se de um estudo de caso, onde o estágio foi realizado em ambiente fabril. Em seguida são apresentados os objetivos gerais e específicos, e por último a estrutura deste trabalho.

1. Enquadramento

A competitividade atual entre as empresas requer que as organizações forneçam produtos e serviços de elevada qualidade e com elevada capacidade de resposta. No âmbito contextual onde existe muita disputa, torna-se imprescindível aumentar e melhorar as relações com todos os constituintes da cadeia logística, assumindo assim um papel bastante importante para melhorar o desempenho organizacional e ganhar vantagem competitiva (LEE, 2011).

No contexto da gestão da cadeia logística, destaca-se a relevância do setor de compras, sendo considerada uma função estratégica que contribui para a competitividade da empresa (KARJALAINEN, 2011). Segundo o autor, inúmeras empresas já se aperceberam que o setor de compras é um elemento chave na indústria e a tendência é centralizar suas funções de forma a obter uma maior participação nos processos de planeamento estratégico de compras.

No ambiente de grande competitividade empresarial, as decisões tomadas no setor de compra implicam vários problemas em cada elo de ligação da cadeia de valor. Assim sendo, conforme aumenta a preocupação, as empresas deverão contabilizar os custos externos relacionados com os problemas ambientais (alteração do clima, poluição e falhas nos recursos naturais) e problemas sociais (pobreza, violência, desemprego) (FERNANDES, 2008).

Atualmente, a gestão das atividades de compras, não se limita só a emitir notas de encomendas. A compra evoluiu do seu papel tradicional, meramente administrativo e/ou tático para assumir sua capacidade de acrescentar valor e ocupar um lugar estratégico nas organizações (GELDERMAN, 2005).

Mais do que isso, o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações.

É necessário que os gerentes de compras se envolvam em várias atividades como manter um banco de dados e seleção de fornecedores, negociar contratos com os mesmos e agir como intermediário entre os fornecedores e a empresa (GAITHER & FRAZIER, 2001).

De acordo com (Ballou, 2001) as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como; seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na procura, entre outros. Já que grande parte do dinheiro de vendas é pago a fornecedores por materiais comprados, reduções pequenas na aquisição dos materiais que podem gerar melhorias consideráveis nos lucros.

Dessa forma, pode-se dizer que a gestão de compras é de vital importância para o sucesso da empresa. (Dias, 2009) confirma o argumento de (Ballou, 2001) através da seguinte citação *"comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos"*.

De maneira geral, a gestão de compras é uma ferramenta fundamental para o desempenho da empresa como um todo, tendo que ser analisada, estudada estrategicamente e modificada, conforme a necessidade mercadológica.

Segundo (Georghiou, 2013) constatou que a falta de habilidades comerciais entre os compradores limita o envolvimento com o mercado e o desenvolvimento de relações mais estreitas de fornecimento. Em sua investigação foi identificado que pequenos países da Europa, há um déficit de experiência em compras, assim como ausência de treinamento formal para os compradores.

Uma investigação realizada por (Byatt & Georghiou, 2014) foram identificadas restrições consideráveis referente as habilidades comerciais, que se apresentavam inconsistentes em determinados locais ingleses. As restrições de habilidades, segundo (Treasury, 2010) dificultam significativamente o uso adequado de procedimentos de compras potencialmente mais "amigos da inovação", como o diálogo competitivo. Acrescenta ainda que *"o resultado de uma aquisição será influenciado tanto pela capacidade no processo quanto pela natureza do contrato a ser entregue"*.

No caso de compras no âmbito das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), essas restrições de habilidades podem ser ainda mais restritas. Estudos de (Pressey, 2009) apontam que os gestores de PMEs não consideram compras um setor estratégico e nem prioritário. Segundo o autor (Ferreira, 2012) argumenta que os trabalhos nessa temática são escassos, inclusive no tocante às boas práticas e comunicação.

Apesar de existir suporte acadêmico vasto sobre a importância de compras nomeadamente os autores (Bag, 2020); (Raaij, 2019); (Weele & Raaij, 2014); (Pressey, 2009) e (Scavarda, 2008), onde já demonstra sua evolução ao ser considerada uma componente da gestão da cadeia de abastecimento (Frankel, 2008), os riscos associados a má seleção de fornecedores ou um ténue relacionamento com fornecedores parece ser um problema premente para os gestores (Ashenbaum & Blair, 2020); (Avery, 2011) e (Miller & Fogle, 1998). Os esforços de investigações para entender como esses elementos se interagem no curso das atividades diárias são relativamente escassos (Ashenbaum, 2020) e (Zimmermann & Foerstl, 2014).

Portanto, a questão que motivou este estudo ao longo do estágio é: como a aplicação de boas práticas no setor de compras poderá influenciar no bom desempenho dessas atividades na empresa?

A supracitada pergunta foi oriunda da observação de gargalos no que diz respeito pelo uso de boas práticas nas atividades de compras. Deste modo, com o propósito de solucionar essas lacunas, foram propostos um conjunto de procedimentos que poderão futuramente ajudar a combater o mau funcionamento da empresa, no que se refere ao processo de compra.

A empresa GlammFire, onde foi realizado o estágio dedica-se a fabricação de lareiras de luxo e configura-se na categoria das PMEs, segundo o decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de novembro, como pequena empresa por empregar menos de duzentas e cinquenta pessoas.

Nessa perspetiva às informações aqui expostas, tendo em vista a relevância da PMEs para a economia portuguesa, este estudo se justifica em razão de mostrar as repercussões efetivas às boas práticas em compras. Além disso, poderá servir de apoio institucional e para outras empresas com a mesma problemática, no tocante ao desenho ou reformulação do referido setor, coerente com a realidade da organização do presente estudo.

1.1 Problema da Investigação e Objetivos

O estudo foi desenvolvido na empresa GlammfFire Lda, pertencente ao grupo Pachinha, que funciona em regime privado. Neste momento a empresa não tem um departamento de compras definido, onde se possa realizar todas as compras da GlammfFre Lda, sustentado num estudo de mercado fidedigno, o que tornaria possível obter um maior poder de negociação. Este é um problema que, de alguma forma, tem sido abordado pelo responsável de compras desde a sua entrada na empresa, mas nunca foi realizado um estudo para apurar os resultados reais referente a descentralização desse setor.

Um dos maiores problemas da empresa é a ineficiência e os desperdícios que estão fortemente vinculados a uma gestão de logística pouco desenvolvida. Os problemas evidenciam-se por meio de situações rotineiras no decorrer do processo produtivo, como tempos inativos de mão-de-obra e equipamento, devido ao défice ou a inexistência do rigor no planeamento da produção, compras feitas a base do menor preço, refletindo em materiais de baixa qualidade e atrasos de calendarizações, repercutindo em custos financeiros, horas extras e imprevistos.

Ao longo dos anos são lançados para o mercado diversos modelos de lareiras personalizadas. Em muitos casos não é realizado um orçamento base (estimativa de gasto para a construção como um todo). Os modelos são lançados para o mercado e só depois são construídos, de acordo com as encomendas feitas. Não existe um controlo de custos unitários de materiais, isto é, somente após a efetivação da construção (finalização da compra de materiais, pagamento), é possível saber o custo financeiro do modelo em causa. Esses processos originam consequências, tais como: gastos fora do orçamento, impossibilidade de controlar a

calendarização das construções dos modelos por etapa e falta de comprometimento com o custo orçado para a obra no momento da compra.

No sentido de dirimir tais gargalos, esse estudo visa contribuir para criar uma estrutura através da implementação de boas práticas nas atividades de compras, como na fase inicial, e posteriormente numa fase secundária, a implantação de um setor de compras na empresa. Sendo assim, o tema em estudo é tratado sob forma de pergunta como objetivo inicial dessa investigação.

Assim como os autores (Oliveira & Ferreira, 2014) afirmam no seu livro, o problema de investigação dá um propósito ao trabalho de investigação, representa fios condutores, tão coerente quanto possível, das preocupações do investigador face a um determinado tema ou assunto.

Com base no problema apresentado, a origem deste relatório de estágio surge com a seguinte **pergunta**:

Qual a contribuição que a introdução de boas práticas na função de compras refletirá nos resultados para o bom funcionamento da empresa?

A partir da pergunta de investigação, o estudo conduz a outras questões que se desdobram:

1. A introdução de boas práticas de gestão em compras influencia no aumento da competitividade da empresa?
2. Quais são as estratégias de compras utilizadas pela empresa?
3. Qual é o plano que a empresa deverá adotar para erradicação das más práticas e a implementação das boas práticas tendo em conta uma possível resistência inicial?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo fulcral é promover a melhoria contínua no que se refere às boas práticas a serem desenvolvidas no setor de compras, tendo em conta as suas implicações de uma possível mudança no setor em causa, pretendendo-se assim contribuir para melhorar a atual situação da empresa em estudo, quer pela implementação de boas práticas ou pela possível apresentação de uma nova abordagem alternativa que é a criação de um departamento de compras, capacitado para desenvolver as suas funções. O problema da investigação passa por compreender se a implementação de boas práticas é suficientemente benéfica, apresentando melhorias relativamente aceitáveis em relação a situação atual da empresa, e que não fosse de certo modo necessário a criação de um departamento.

1.3 Objetivos Específicos

As realizações dessas perguntas contribuíram para o surgimento da necessidade de delinear objetivos fundamentais, de modo a guiar o estudo durante o percurso de estágio. Assim sendo, os objetivos específicos desse estudo são:

1. Analisar o estado da arte acerca de compras;
2. Identificar os pontos positivos e negativos da empresa em estudo;
3. Caracterizar a situação atual do setor de compras na empresa em estudo;
4. Propor melhorias através de boas práticas em compras na empresa em estudo.

A revisão frequente da literatura contribuiu para uma melhor compreensão do conceito e dos seus conteúdos. Esse relatório de estágio tem como pilares de construção diversos trabalhos realizados por investigadores que se dedicam a atualizar este conceito (teses de mestrado, dissertações, livros e artigos científicos).

1.4 Justificativa

Como já referido anteriormente, as compras fazem esboçar o processo logístico e dão apoio às atividades primárias e de suporte, tendo em conta que às organizações necessitam de produtos e serviços para funcionarem. As compras destacam-se como uma fonte útil de informações sobre várias áreas da empresa como: preço, disponibilidade de material, novas fontes de abastecimento, novos materiais, novas tecnologias, novas técnicas de *marketing* utilizadas pelos fornecedores, informações sobre investimentos e capacidade financeira dos concorrentes, entre outras (IVANOV, 2017); (FERREIRA, 2012) e (KARJALAINEN, 2011).

Todo o processo de compras merece uma atenção especial, pois as suas atividades devem ser previamente determinadas e os responsáveis definidos para a aquisição do material. Sua importância deve-se ao fato de que esse processo abrange várias etapas a serem seguidas, incluindo vários procedimentos e intervenientes durante esse processo (SIMANOVÁ, 2019); (SJOBER, 2010).

Desta forma, é necessário perceber que o processo de compras afeta o desempenho da empresa e a satisfação do cliente (SURAJIT, 2020); (RAAIJ, 2014); (SCAVARDA, 2008), ou seja, caso as compras não sejam conduzidas da melhor forma podem existir falhas e/ou inadequações de materiais, as quantidades podem não corresponder aos reais pedidos, etc. Isto põe em causa a capacidade da empresa, no sentido de dar uma resposta rápida, eficaz e com qualidade aos seus clientes. Por este motivo é que surge a necessidade de implementar as normas de boas práticas como forma de auxiliar na execução das funções de compras permitindo assim o seu bom funcionamento. É relevante destacar que essas mesmas normas

podem contribuir para a melhoria de produtos e processos, um menor risco organizacional e um maior impacto na imagem da empresa (MICHAEL, 2005).

1.5 Estrutura do Relatório de Estágio

O trabalho apresentado está organizado em seis capítulos, que compõe-se essencialmente em duas partes. Sendo a primeira definida como o enquadramento (capítulo I), abordando de uma forma muito superficial o tema de estudo em causa. Após a revisão da literatura incluída no capítulo II, e consequente explicação da metodologia (capítulo III), a que se recorreu para a elaboração do relatório de estágio.

A segunda parte contém os capítulos IV, V e VI com o objetivo de explicar de forma profunda o estudo de caso, onde se apresenta a empresa (capítulo IV), posteriormente a análise e discussão dos resultados em conjunto com as propostas de melhorias (capítulo V) e por fim as conclusões, limitações, contributos e oportunidades para trabalhos futuros (capítulo VI) que poderá resultar deste relatório de estágio.

Deste modo, em concordância com o parágrafo anterior e de forma mais explícita, pode-se afirmar que no quinto capítulo é feita uma análise precisa dos pressupostos apresentados nos capítulos anteriores, em prol do que foi apresentado na revisão da literatura, fazendo uma interligação entre vários aspetos. Demonstrando assim, que os resultados obtidos provém da análise das entrevistas realizadas e apresentação de cenários, como também da apresentação dos problemas que prejudicam o funcionamento de compras na empresa estudada.

CAPÍTULO II

Revisão da Literatura

2. Revisão da Literatura

A atual revisão da literatura tem como objetivo enquadrar a problemática de compras no contexto geral para a empresa. Neste capítulo, primeiramente argumenta-se sobre a gestão da cadeia de abastecimento, logística e, posteriormente como compras está inserida nesse processo e sua contribuição para a organização. Depois é abordada a cadeia de valor no processo logístico e da cadeia de abastecimento e por fim, uma pequena explanação sobre boas práticas no setor de compras.

2.1 Gestão da Cadeia de Abastecimento

De uma forma generalizada, todos os setores de atividades, na cadeia de abastecimento tem-se tornado uma variável estratégica e competitiva muito importante. A sua importância tem sido crescente e resulta da conjugação de alguns fatores que tem vindo a contribuir para um ambiente competitivo mais exigente e complexo.

Tendo em conta esses diversos fatores, ressaltam-se a globalização da economia, a internacionalização das empresas e a deslocação de unidades produtivas, as mudanças no comportamento dos mercados e sua segmentação, a diversidade cada vez maior de serviços e produtos e as pressões ambientais que desafiam os conceitos da cadeia de abastecimento atual (GUEDES, 2012).

A gestão da cadeia de abastecimento abrange todo um conjunto de práticas de gestão crítica quer para o desempenho organizacional, quer para obter vantagem competitiva de uma empresa (CARVALHO, 2012). Os aspetos críticos com que a cadeia de abastecimento se depara atualmente consiste em: maiores distâncias percorridas pela mercadoria a montante e a jusante da empresa, maior complexidade dos fluxos físicos e de informação, fluxos mais tensos e com maior risco de distorção, prazos de entrega cada vez mais curtos e encomendas cada vez mais pequenas e mais frequentes e um aumento de risco de posse de inventários com ciclos de vida dos produtos cada vez mais reduzidos (GUEDES, 2012).

De acordo com (Chandra & Kachhal, 2004) definem a cadeia de abastecimento como um sistema de fornecedores, produtores, distribuidores, retalhistas, clientes e o fluxo de informação que se gera nas duas direções, para montante e para jusante. A cadeia de abastecimento envolve a gestão de uma série de atividades que estão ligadas ao planeamento, coordenação e controlo da movimentação do material, peças e produtos desde o fornecedor até ao consumidor. Essencialmente, a gestão da cadeia de abastecimento compreende todas as partes envolvidas, diretamente e/ou indiretamente, no cumprimento de um pedido do cliente (IVANOV, 2017); (CHOPRA & MEINDL, 2016); (SCHNELLER, 2011); (SIMCHI-LEVI, 2008).

Desta feita, é importante referir que a gestão da cadeia de abastecimento envolve a coordenação e colaboração entre os parceiros da cadeia de abastecimento, sejam eles fornecedores, intermediários, prestadores de serviço, prestador de serviço logístico ou clientes. Em essência, a gestão da cadeia de abastecimento integra as componentes de abastecimento e procura, dentro e entre empresas (MEYER & TORRES, 2019); (LEE, 2011).

Segundo (Chandra & Kachhal, 2004) existem várias questões que se colocam para o bom funcionamento da cadeia de abastecimento, tais como (MEYER & TORRES, 2019); (FERREIRA, 2012):

- Configuração de uma rede de distribuição estratégica, onde estão envolvidos a seleção do local, capacidade dos armazéns, distribuição entre armazéns e membros da cadeia de abastecimento;
- Controlo de inventário, com a criação de níveis de *stock*, previsões, gestão de inventário, simulações e otimização de algoritmos;
- Gestão dos contratos com os fornecedores, que permitem a criação de relações entre fornecedores e clientes e especificam preços, descontos, tempos de entrega, entre outros;
- Criação de parcerias estratégicas e a sua integração na cadeia de abastecimento onde a partilha de informação e a colaboração no planeamento operacional são aspetos chave;
- Tecnologias de informação e sistemas de suporte à decisão, sendo que uma das principais questões é a falta de informação ao longo da cadeia de abastecimento que permita a tomada de decisão, onde os sistemas de apoio à decisão surgem como base para a tomada de decisão;
- Valor do cliente, uma cadeia de abastecimento deve ser avaliada pela capacidade de acrescentar valor ao cliente final, seja através do preço, seja pelo nível de serviço e qualidade do serviço/produto oferecido;
- *Outsourcing*¹ e compras estratégicas, incluindo uma questão importante entre o produzir internamente ou recorrer a fontes externas sendo necessário identificar os riscos associados a cada decisão.

Segundo (Carvalho, 2012) as empresas que implementaram com sucesso a cadeia de gestão de abastecimento possuem dois resultados em comum. Em primeiro lugar, pensam sobre a

¹ *Outsourcing* - É o processo de organização estrutural através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratada), no desejo de manter com ela um relacionamento de um benefício mútuo, com vista ao desempenho de uma atividade, que a primeira não pode ou não tem interesse em desempenhar e em que a segunda é especialista.

cadeia de abastecimento como um todo, ao invés de manterem a visão focalizada internamente. Em segundo lugar, perseguem resultados de aumento de volume de venda (mais valor para o cliente), melhor utilização dos ativos e redução de custos. Assim os objetivos da cadeia de abastecimento apresentam-se como a otimização de recursos e a diminuição de tempos de resposta com vista a satisfação dos clientes.

2.2 Planeamento da Cadeia de Abastecimento e Logística

O planeamento da Cadeia de Abastecimento visa decidir sobre questões como e onde produzir, quando e quanto produzir, que produtos armazenar, onde, em que quantidade, que meios de transporte utilizar e com que frequência, que informação, sistemas e tecnologias de informação seleccionar, entre outras questões. Não numa perspetiva de organização isolada «cercada» a montante pelos seus fornecedores e a jusante pelos seus clientes, mas numa perspetiva mais ampla, alargada e integrada com todos os intervenientes da cadeia de abastecimento (MEYER & TORRES, 2019); (CARVALHO, 2012).

O planeamento de uma cadeia de abastecimento pode ser estratégico, tático ou operacional, dependendo da janela temporal em que se pretende que os objetivos sejam cumpridos a longo, médio ou curto prazo. O planeamento estratégico pressupõe um investimento financeiro avultado, com impactos significativos na empresa, a longo prazo (Carvalho, 2012), e abarca decisões como a conceção de produtos, a seleção de fornecedores ou parceiros comerciais e localização de sedes, fábricas e armazéns (IVANOV, 2017); (SIMCHI-LEVI, 2009).

O planeamento tático é pensado a médio prazo, procurando fazer a ponte entre o planeamento operacional e o planeamento estratégico. É neste tipo de planeamento que se corrige o desenho prático, se este não estiver alinhado com a estratégia desenvolvida. Este tipo de planeamento engloba decisões como destinar e distribuir os recursos em função dos mercados em que atuam, bem como planeamento de campanhas e promoções (CARVALHO, 2012).

Finalmente, o planeamento operacional abrange decisões a curto prazo, normalmente tomadas no dia-a-dia. É neste plano que se executam as medidas delineadas ao nível estratégico e ajustadas ao nível tático. São decisões como o planeamento das frotas de distribuição, a receção de mercadorias ou a satisfação de pedidos de clientes (SIMCHI-LEVI, 2009). Observa-se que os três níveis de planeamento trabalhando desde o fornecedor até ao cliente unem esforços para otimizar toda a cadeia de abastecimento.

Diante das referidas definições, pode-se identificar elementos da logística na gestão da cadeia de abastecimento, que envolve o processo de planear, operar e controlar o *stock*, armazenagem de matérias-primas, produtos acabados, informações, desde seu ponto de origem até o destino final (PECENY, 2020); (VOJTEK, 2019); (SIMKOVA, 2015).

Portanto, percebe-se a importância da logística para a empresa, uma vez que suas atividades funcionais ocorrem desde a compra de matérias-primas, passando pelo fluxo de produtos acabados, até a chegada do produto ao ponto de venda (SIMANOVÁ, 2019); (BALLOU, 2002). Os referidos autores argumentam que no atual contexto empresarial, onde exige cada vez melhores práticas organizacionais, a logística assume esse papel estratégico por atuar em toda a cadeia de valor.

2.3 As Funções de Compras

Função de compras tradicionalmente engloba o processo de compra, que envolve a obtenção desde fontes externas todos os bens, serviços, capacidades e conhecimentos necessários para a execução, manter e gerir as atividades primárias e de apoio da empresa nas condições mais favoráveis (VAN WEELE, 2002). Comprar é uma ocupação que envolve uma variedade de funções e atividades, incluindo abastecimento, seleção de fornecedores, negociação e avaliação de desempenho do fornecedor (BAG, 2020); (RAAIJ, 2019); (SJOBERG, 2010).

A revisão da literatura também sugere que, para que a função compra desempenhe um papel estratégico precisa ser vista pela alta administração como importante e ser tratada de igual modo em relação as outras funções consideradas importantes pela empresa. A análise de dados de (White & Hanmer-Lloyd, 1999) constatou que a contratação de um responsável de compras pode ser significativamente prejudicial se este alcançar este posto através do *status* interno inadequado e pela influência do CEO da empresa.

De acordo com (Spekman, 1999) apreenderam que empresas com excelentes estratégias de abastecimento parecem compartilhar duas características: o comprometimento do nível executivo com a construção de recursos de abastecimento e a visualização do abastecimento como uma capacidade funcional cruzada. Segundo (Carter & Narasimhan, 1996) também chegaram à conclusão de que a importância atribuída à compra dentro da organização era o fator mais crítico para o desempenho, e, conseqüentemente, uma alta contribuição de compras requer uma ênfase da alta administração na função de compras. Foi de igual modo constatado no seu trabalho anterior que (Carter & Narasimhan, 1994) o requisito para o sucesso da Gestão da qualidade total é a aceitação da alta gerência do papel estratégico de compras (GEORGHIOU, 2013).

Portanto, a importância da compra surge como um terceiro fator, além de equipes interfuncionais e envolvimento do fornecedor. Segundo (Giunipero & Vogt, 1997) constatou-se maior participação e implementação das equipes nas organizações, nomeadamente no setor de compra, sendo possível concluir que a visão da alta gerência é uma função estratégica, ou uma função orientada para o lucro. O trabalho conceitual de (Watts, 1995) ligando a compra à estratégia competitiva corporativa, também enfatizou que esse ponto de vista requer o reconhecimento da alta gerência do papel crítico de compra.

Diversos conceitos construtivos sobre a importância da função de compras foram estudados na literatura: *status* e reconhecimento de compras versus outras áreas funcionais (Pearson, 1996), *status* da função de compras (Carr & Smeltzer, 1997), importância da compra e gestão de abastecimento (PECENÝ, 2020); (MEYER, 2019); (IVANOV, 2017); (ELLRAM, 2002); (ZSIDIZIN & ELLRAM, 2001).

Tradicionalmente tratado como uma parte do processo bastante insignificante, as compras têm estado em constante mudança devido a crescente ênfase no que se refere a melhor qualidade dos produtos e o desenvolvimento mais rápido dos mesmos através de equipas multifuncionais, baseado na relação mais próxima entre o comprador e o fornecedor (SCHNEIDER & WALLENBURG, 2013); (ZSIDIZIN & ELLRAM, 2001); (PEARSON, 1999); (WATTS, 1995). Um envolvimento precoce do pessoal de compras no projeto da empresa, permite a empresa melhores materiais do fornecedor e a rentabilidade do tempo de projeto de investigação (STUART, 1991).

Ao desenvolver uma estrutura para vincular a compra ao desempenho organizacional, (Carter & Narasimhan, 1996), demonstram empiricamente que a estratégia e as táticas de compras estão altamente correlacionadas com o desempenho do negócio. A transformação da função compras em um foco mais estratégico pressupõe que a gestão eficaz das decisões de compra proporcionam às empresas vantagens competitivas (NARASINHAM, 2001). Tais vantagens requer o conhecimento dos elementos chaves que fazem parte do processo de compra e entender quais os elementos tem maior importância para o seu desenvolvimento. A criação de uma vantagem competitiva sustentável através do processo de compras e a gestão de mercadorias depende do desenvolvimento de competências que não são facilmente aplicadas pelos concorrentes (PAESBRUGGHE, 2017); (SCHNEIDER & WALLENBURG, 2013); (CARTER & NARASIMHAN, 1996).

2.4 Análise da Cadeia de Valor

O processo logístico e as atividades de gestão da cadeia de abastecimento necessitam ser avaliadas em termos económicos. Assim sendo, é possível identificar quais são as atividades que acrescentam, e aquelas que não acrescentam valor ao processo, quais são os indutores de custos, entre outros, (LIEVENS, 2003).

Para a análise da cadeia de valor podemos recorrer ao *Activity-Based Costing* (ABC) para a realização desta análise. O ABC é um sistema de custeio baseado nas atividades que assenta no princípio de que os produtos ou serviços consomem as atividades e que estas, por sua vez, consomem os recursos existentes na empresa. Na prática isto significa que os custos indiretos são atribuídos aos produtos com base nas atividades consumidas no processo de produção (DURAN & AFONSO, 2020); (KAPLAN, 2012); (LIEVENS, 2003).

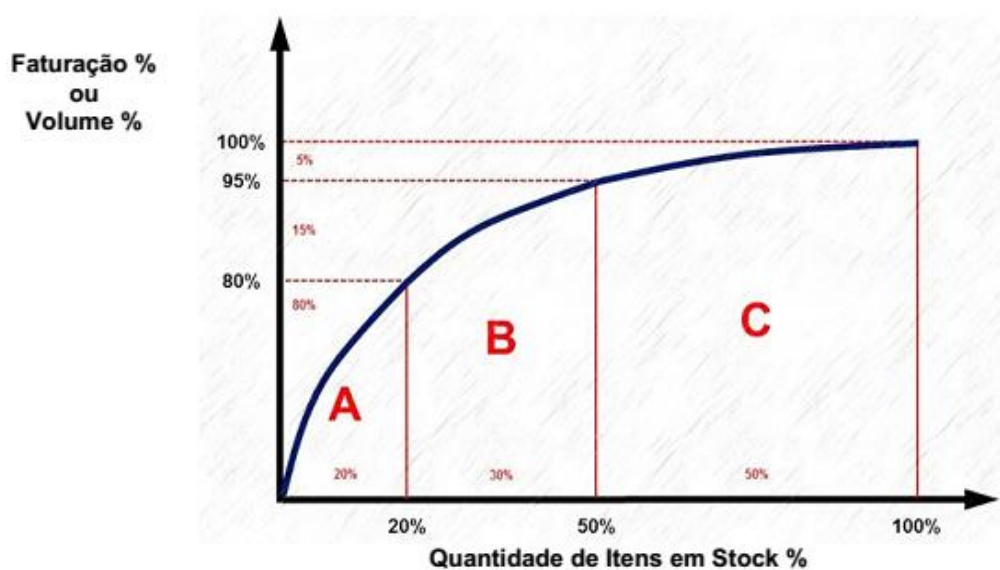


Figura 1: Curva de Classificação ABC
Fonte: Adaptado (Carvalho, 1996 - p. 231)

A figura acima ilustra o aspeto de um gráfico padrão de curva ABC, onde se relaciona número de causas existentes em função do valor total da frequência dessas mesmas causas, em que esses valores são obtidos dividindo cada valor unitário correspondente as causas pela soma total dos valores das causas.

As causas ou problemas mais importantes, devido a sua elevada procura e por representarem a maioria do investimento, em que 20% das causas representam aproximadamente 80% do peso do problema classe A. Para os problemas que pertencem a esta classe devem ser estabelecidos níveis de atenção mais elevados (rígidos), pois estes problemas exigem um controlo mais apertado sobre os problemas e devem ter uma atenção especial.

No que diz respeito aos problemas de importância do valor intermédio, em que 30% dos problemas representam aproximadamente 15% do peso dos problemas, e exigem um controlo menos rigorosos sendo inseridos na classe B. Por fim, temos os problemas pertencentes a classe C, são em termos financeiros pouco relevantes e, requerem procedimentos mais simples, em que 50% dos problemas representam aproximadamente 5% do peso do problema (CARVALHO & RAMOS, 2009).

Com referência ao conceito de valor, as compras e todo o seu processo e procedimentos inerentes estão profundamente sincronizado com a gestão da cadeia de valor de todos os negócios.

Sendo assim, a melhor maneira de entender o papel de *Purchasing*² na cadeia de valor é sugerido e analisado por Porter em 1985 (PAESBRUGGHE, 2017); (BAIWEI & KAPLAN, 2012). Porter compõe a cadeia de valor com um número de atividades de valor com o objetivo principal de atingir a margem, como podemos ver na figura1.

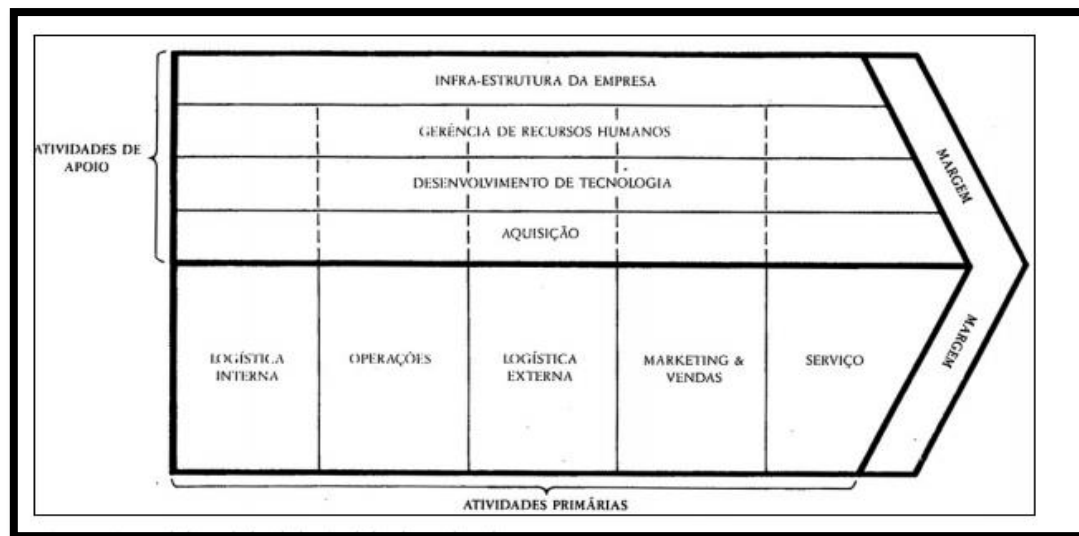


Figura 2: Modelo Original da Cadeia de Valor de Porter
Fonte: Jorge Amílcar da Silva, abr.2013)

De acordo com o modelo de Porter, as atividades de valor são divididas em dois tipos essenciais:

1. Atividades primárias – consistem em cinco categorias genéricas:
 - Logística de entrada;
 - Operações;
 - Logística de saída;
 - Marketing e vendas;
 - Serviços.
2. As atividades de apoio consistem em quatro grupos:
 - Aquisição;
 - Tecnologia e desenvolvimento;
 - Gestão de recursos humanos;
 - Infraestruturas firmes.

² *Purchasing* - O termo usado na indústria e administração para denotar a função e responsabilidade de adquirir materiais e serviços. Funções associadas com aquisição de produtos e serviços necessários a uma empresa para operar seu negócio.

As aquisições estão relacionadas com a função de compras de matéria-prima na cadeia de valor da empresa. Essas matérias-primas podem incluir, itens consumíveis e não consumíveis, como o exemplo das máquinas, equipamentos e edifícios (WEELE, 2002). Porter categoriza as aquisições como uma atividade de suporte, pelo fato de matérias-primas adquiridas estarem relacionadas às atividades primárias e de suporte.

A dispersão da função de compras muitas vezes obscurece a magnitude da compra total. Isso significa que muitas compras são pouco investigadas, conforme citado por Porter no seu livro sobre Vantagem Competitiva. As atividades de aquisição variam entre os negócios devido as diferentes situações de fabricação, operações e até mesmo a função de compras. Algumas compras podem ser rotineiras, repetitivas e de baixo valor, enquanto outras podem ter um projeto e pode ser único de alto valor (BAIWEI & KAPLAN, 2012; WEELE, 2002).

Como demonstrado, a aquisição e compra são termos frequentemente usados de forma intercalada. Além destes, alguns autores também usam os termos gestão da cadeia de abastecimento, compras, fornecimento e gestão, e assim por diante. Existem vários termos e respectivas definições para a área de compras, como a literatura mostrou ser possível. No entanto, este relatório de estágio usará a definição de (WEELE, 2002) no seu livro princípios de compra.

De acordo com o supracitado autor, compras é a obtenção, a partir de fontes externas à organização, o conjunto de bens, serviços, competências e conhecimentos necessários para a realização e gestão de todas as atividades primárias e de suporte nas condições mais favoráveis a organização. Em vista disso, pode ser um equívoco imaginar que “comprar” para uma organização, seja simplesmente uma questão de negociação com os fornecedores dos muitos produtos que os agentes de distribuição dispõe, considerando que o peso das compras pode atingir 80% dos custos dos produtos vendidos (VAN WEELE, 2002).

Para que haja negociações, segundo o autor acima evidenciado, deverá existir cláusulas e condições de garantia que permitam assegurar que os produtos comprados esteja de acordo com as especificações pedidas, e em perfeitas condições de segurança e qualidade bem como a legislação a ser utilizada (VAN WEELE, 2010). Mais além no trabalho, é mencionada como proposta de melhoria a implementação das cláusulas contratuais, visto que uma das fases onde a empresa peca é em não definir cláusulas contratuais para com os fornecedores de forma a salvaguardar os seus interesses.

Os agentes de distribuição afetos a empresa Glammfite, posicionam-se como revendedores físicos. Trata-se de empresas ou pessoas singulares do mesmo ramo de negócio que no resultado das suas investigações, deriva da enorme propaganda para divulgação em massa dos produtos, através da sua página *web*, participações em feiras e etc, entram em contato

com o setor de vendas da empresa, onde é dada a conhecer aos possíveis clientes todo o processo que inclui a aquisição dos produtos da Glammfire, e assim estabelecer um elo de ligação com a empresa mediante os termos definidos.

No contexto da empresa em estudo, por se tratar de uma marca própria, a função de compras está diretamente relacionada desde a matéria-prima (itens consumíveis) até os equipamentos e máquinas (itens não consumíveis) de seus produtos para garantir a qualidade e diferencial da marca Glammfire. Devido a essa performance, é exigido uma maior aproximação à dinâmica do processo produtivo e, conseqüentemente, maior capacitação de gestão de compras. Por isso esse setor deve ser tratado como função estratégica da empresa.

Na prática, a gestão de compras está inserida na cadeia de valor da Glammfire como função essencial, de acordo com a definição de Weele, conforme pode ser confirmado através de suas ações nos parágrafo anteriores. Porém, a empresa em si não percebe compras como um dos setores prioritários, uma vez que não destina um departamento próprio de compras, constituído apenas por um elemento e não tendo departamento próprio, onde pudesse existir mais pessoas para contribuir no desenvolvimento do setor e um sistema informático parametrizado de acordo com as necessidades da empresa. O setor encontra-se inserido no departamento de engenharia e desenvolvimento, o que possibilita uma sobrecarga constante em todo o setor de atividade de compra, contribuindo para limitar a eficácia e eficiência esperada em todos os níveis de desenvolvimento dos processos de compra.

Portanto, esse relatório tem o intuito de mostrar a empresa, primeiramente a identificação das causas que promovem determinados gargalos, em segundo, mostrar que esses gargalos interferem na gestão de compras, e por conseguinte também influencia no desempenho de outras funções da empresa. Em terceiro evidenciar que compras é o setor que deve ser considerado prioritário e que com a introdução de boas práticas pode-se conseguir muitas melhorias, as quais contribuirá para uma cadeia de valor mais estruturada e desenvolvida.

2.5 A Função de Compras na Cadeia de Abastecimento

Em conformidade com (Norton & Kaplan, 2001) a atividade do setor de compras poderá ser realizada após a decorrência de um determinado espaço de tempo, planejar quando a elaboração do sistema de mensuração do desempenho necessário a que ações de “desburocratização” possam começar a produzir os efeitos desejados. Uma análise cuidadosa do processo e do seu desempenho com indicadores selecionados deverá revelar inconsistências, ou lacunas entre o desempenho real e o desejado (IVANOV, 2017); (SIMCHILEVI, 2008).

Dando seguimento, de acordo com o entendimento de (Norton & Kaplan, 2004) o perfil do profissional de compras vem sofrendo transformações ao longo dos anos, é cada vez mais visível que o seu papel não se limita apenas em desempenhar atividades operacionais e burocráticas, seus trabalhos estão diretamente ligados às margens de lucro da empresa. Para garantir maiores índices de lucratividade exige redução de custos, por isso as organizações passaram a buscar mais eficiência e eficácia na gestão dos seus negócios fazendo uso principalmente das parcerias com fornecedores.

O setor de compras passa a ter um papel especial neste contexto por estar diretamente ligado aos fornecedores e ser o elo principal de negociação entre a organização e o mercado externo. Cabe a ele articular ações que envolvam os fornecedores no esforço de tornar a empresa mais competitiva e garantir a redução de custos nestas operações (CHOPRA, 2016); (GEORGHIOU, 2013); (BALLOU, 2002). Essas afirmações demonstra a importância da função de compras na cadeia de abastecimento.

O departamento de compras, segundo (COLLETTI, 2002), tem um ganho de relevância através da sua influência direta em outros setores da organização, onde o comprador passa a interagir e identificar as necessidades, e as respectivas aquisições para a organização, alcançando resultados por intermédio de negociação de melhores preços, seleção dos melhores fornecedores, garantia regular das necessidades de matérias-primas e serviços, tendo sempre presente o cumprimento de prazos estabelecidos (*lead time*).³

Acrescenta-se ainda, a sua importância na busca de fontes alternativas de fornecimento, no monitoramento do mercado fornecedor e das variáveis político-econômicas, que podem afetar a segurança do abastecimento e estabelecer planos de contingência para eventuais crises de abastecimento (RAIJ, 2019); (GEORGHIOU, 2013 & 2014).

Analistas acadêmicos restringem a palavra *purchasing* ao processo de compra, ao conhecimento da necessidade, localização e seleção dos fornecedores, negociação de preço e de contratos e acompanhamento da entrega e do pagamento (RAIJ & WELEE, 2014); SCHNEIDER & WALLENBURG, 2013).

Para (Ferreira, 2010) o processo de compras pode dividir-se em duas etapas principais: *sourcing*⁴ e *purchasing/ordering*. Numa primeira fase surgem as atividades de formalização das especificações, seleção dos fornecedores e contratação e na segunda fase surge a encomenda, a monitorização e a avaliação, conforme exposto na figura 3 abaixo.

⁴ *Sourcing* - A classe de Riscos Operacionais considera os riscos relacionados com *sourcing*, *supply chain*, transportes, quebras de existências, obsolescência, ruturas, níveis de serviço, satisfação dos clientes, preço, recolha de fundos, investimentos, salvaguarda de ativos, eficiência, interrupção (Dias, 2005).

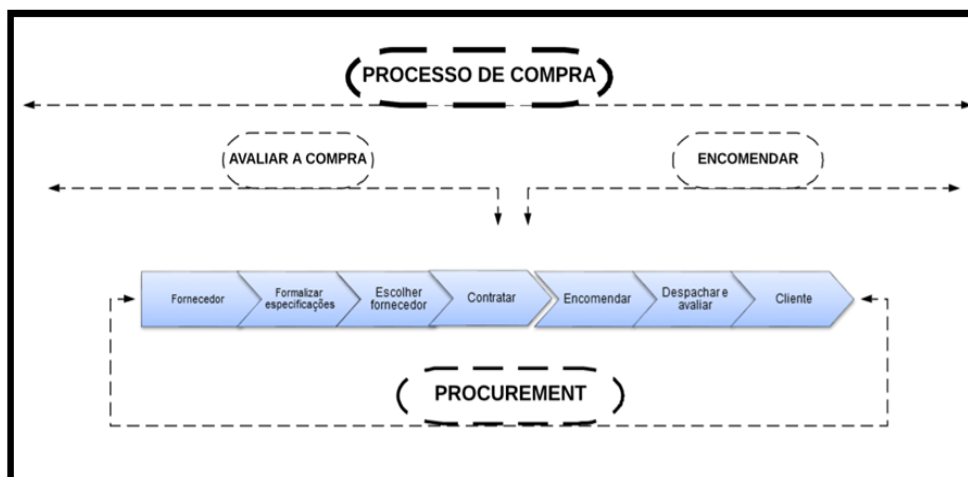


Figura 3: Processo de Compra
 Fonte: Jorge Amílcar da Silva, abr.2013) Adaptado (Ferreira, 2012)

Desta forma, (Carvalho, 1996) reforça a divisão do processo de compras elaborado por (Ferreira, 2012) em dois principais estágios que são: avaliar e encomendar. A evolução de compras começa normalmente por uma fase de *procurement*⁵ na qual há uma necessidade de avaliar potenciais fornecedores e fazer consultas de mercado. Esta etapa antevê todo o processo de compras estabelecido entre o cliente e o fornecedor, revelado pelo cliente.

Uma vez constatadas as necessidades, o processo de compras é iniciado por uma formalização de especificações. Esta fase envolve a delineação dos requisitos de compra e inicia-se com a definição de especificações dos itens que vão ser comprados. Estas especificações, que podem ser funcionais e técnicas, formam o chamado: caderno de encargos. As especificações devem passar por especificações logísticas, manutenção, qualidade e devem, por conseguinte, auxiliar os potenciais fornecedores na definição da sua oferta com a definição de procedimentos claros, sem ambiguidades nem tendências para determinados fornecedores ou marca (KERZNER, 2017); (CHOPRA & MEINDL, 2016); (AYERS, 2010).

O processo cíclico das compras tem o seu início na organização com um pedido de material, equipamento, serviço ou outro item para a aquisição e termina quando o departamento de compras é notificado que a encomenda foi recebida em condições satisfatórias, determinando assim os passos necessários para a conclusão do processo, (CHOPRA & MEINDL, 2016); (JOYCE, 2006):

- **Receção dos pedidos por parte das compras:** A requisição deve incluir a descrição do item ou do material desejado, a quantidade e qualidade do material necessário, a data da requisição e o nome de quem elaborou a requisição.

⁵ *Procurement* – Custos relativos à aquisição de produtos para a manutenção de um nível de *stock* pré-definido, incluindo os diversos fatores associados à ordem de encomenda (Dias, 2005).

-
- **Seleção dos fornecedores:** O departamento de compras deve identificar fornecedores que sejam capazes de satisfazer os bens pretendidos. Se não existe um fornecedor na lista de arquivo, deve ser solicitado um novo fornecedor. A classificação dos fornecedores pode ser feita tendo em conta apenas o pedido ou então, tendo em conta uma visão futura de melhoria contínua.
 - **Elaboração da ordem de compra:** Quando a encomenda envolve uma grande despesa, particularmente em compras de equipamento, os fornecedores são convidados a apresentarem propostas, podendo ser solicitada demonstração sobre a operacionalização e *design* do equipamento, de forma a permitir uma melhor negociação com o fornecedor. Para compras de grande volume, bens de uso contínuo, são elaboradas ordens de compra para o fornecedor que muitas vezes envolvem uma negociação anual de preços com entregas durante todo o ano sujeitas a várias encomendas. Bens de volume médio também podem ser pedidos por uma ordem de compra ou então serem tratados de forma individual. Pequenas compras devem ser tratadas diretamente entre a unidade requerente e o fornecedor. O departamento de compra deve exercer algum controlo para que não haja discrepâncias.
 - **Monitorização das encomendas:** O acompanhamento das encomendas, principalmente das grandes encomendas ou das quais tem prazo de entrega elevados, permite ao departamento de compras detetar atrasos na entrega do material e informar as unidades requisitantes de tal situação de forma a planear a sua atividade diária. Por outro lado, as compras deverão articular a informação de alteração de quantidades e necessidade de entrega de requisitantes aos fornecedores para que o fornecedor tenha tempo de planear a entrega.
 - **Receção de encomenda:** A receção deve verificar se as quantidades recebidas de um bem correspondem as quantidades requeridas e se o material satisfaz a qualidade desejada. De seguida deverá informar o departamento de compras, a contabilidade e a unidade operacional que requisitou os bens. Se os bens não forem satisfatórios deverá devolver o material ao fornecedor para futura inspeção.

Essas relações de processos supracitados mostram a relação muito próxima entre compras e logística, na medida que a gestão de inventário e a manutenção do fluxo ininterrupto de materiais estão presentes nos objetivos da função de compras. Ambos representam pontos críticos para uma organização industrial, uma vez que o funcionamento contínuo das linhas de produção depende do abastecimento regular de matérias-primas.

No cenário de intensificação do comércio internacional, seja para a venda de produtos acabados ou para a aquisição de materiais de produção, as empresas tornam-se expostas às variáveis que não estão no seu controle (Paesbrugghe, 2017), devido a sua volatilidade. Ter uma orientação estratégica é fundamental para a empresa que busca ser eficiente nas suas ações de compras.

Diante desse cenário, a *Center for Strategic Supply Research* em 2002, fez uma investigação referente a identificar boas práticas na área de compras, a fim de melhorar o seu desempenho para contribuir para tornar a empresa mais competitiva no mercado em que atuava. Diversas práticas foram sugeridas, como a centralização das compras das diferentes unidades, principalmente de *commodities*⁶ e materiais de uso comum, revisão de fornecedores e análise de suas capacidades (CARTER, 2005).

Participaram dessa investigação alguns executivos da direção da empresa, gestores e gestores de compras de diferentes unidades e fornecedores. O resultado mostrou a importância da adoção de boas práticas de compras que apontam para os benefícios organizacionais que podem ser obtidos a partir da implantação dessas melhorias funcionais na área. Os principais benefícios foram:

- Redução do custo total de compras da empresa;
- Garantia de continuidade do fornecimento, reduzindo o risco de falta de produto;
- Melhoria do processo interno de compras;
- Redução do nível de inventário;
- Redução dos custos de entrega;
- Melhoria das condições de pagamento;
- Atribuir uma equipa de compras em atividades estratégicas, ao invés de focar em atividades operacionais;
- Negociação direta com fabricante;
- Melhor desempenho nas articulações e parcerias com fornecedores.

Apesar desses benefícios, as melhores práticas por si só não garantem o sucesso de uma organização. Por um lado, eles nem sempre serão aplicáveis em todos os setores, mas podem servir como diretrizes (MICHAEL, 2005).

Os líderes orientam suas equipas e organizações pelo exemplo e pela motivação que inspiram em seus seguidores. Essa sempre será a força que impulsiona um grupo de pessoas. E para manter o ritmo, é bom ter uma rede de segurança elevada, como as melhores práticas, para lançar novas pessoas rapidamente, e para que outras pessoas se apoiem para voltar aos

⁶ *Commodities* - são produtos que funcionam como matéria-prima, geralmente são produzidos em larga escala e podem ser armazenados sem perder a qualidade.

trilhos. A melhor prática é transferir, habilitar e incentivar boas práticas dentro do próprio trabalho.

CAPÍTULO III

Metodologia

3. Metodologia

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram aplicados para a realização do relatório de estágio, de modo a classificar, conceituar, e assim justificar as opções escolhidas. São abordadas as razões que justificam a escolha do método de investigação, o método utilizado em relação aos casos e as limitações, os instrumentos de coleta, tratamento e análise de dados.

No tocante à realização subjacente a este relatório de estágio, tornou-se essencial definir a metodologia que melhor poderia resultar de forma a ter sucesso. O relatório de estágio foi desenvolvido com base em entrevistas internas, com os representantes escolhidos por unanimidade do departamento de *marketing*, logística, financeiro e engenharia, de modo a analisar a situação atual da empresa, o que permitiu ter um maior conhecimento sobre a sua dimensão.

No que diz respeito a recolha de dados, a estratégia ou método de investigação permitiu utilizar vários tipos de técnicas, nomeadamente, observações diretas e indiretas, observação documental, entrevistas, questionários, entre outros.

A revisão frequente da literatura contribuiu de certa forma para a compreensão do conceito e dos seus conteúdos. Esse relatório de estágio tem como pilares de construção diversos trabalhos realizados por investigadores que se dedicam a atualizar este conceito (teses de mestrado, dissertações, livros e artigos científicos).

3.1 Classificação da Investigação

Nesta subsecção é apresentado a classificação da investigação, a qual adotou uma classificação conforme a natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos meios técnicos.

3.2 Quanto a Natureza

Quanto à natureza, a investigação se classifica como sendo de natureza aplicada com base nos conceitos de (Prodanov & Fretas, 2013). Esse estudo tem como objetivo geral avaliar a aplicabilidade de boas práticas em compras, ou seja, gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos que envolve o setor de compras.

3.3 Quanto a Forma de Abordagem dos Problemas

Quanto a abordagem do problema, essa investigação pode ser considerada qualitativa. De acordo com (Silva & Menezes, 2005, p. 20) a investigação qualitativa considera que há uma

relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A investigação qualitativa é considerada mais flexível e auxilia na reunião das informações pretendidas. Na percepção de (Benedicto, 2011) a perspectiva qualitativa busca descobrir que componentes estão presentes em determinado grupo investigado, esta também envolve experiências cuidadosas e exatas. Para estes autores o método qualitativo não exclui a importância do método quantitativo, pois as suas diferenças estão situadas principalmente na forma, no foco e ênfase de estudo.

3.4 Quanto aos Objetivos

Levando em consideração os objetivos, esta investigação é classificada como exploratória e descritiva. Possui caráter exploratório por ter como objetivo um maior entendimento a respeito da aplicabilidade de boas práticas no setor de compras da empresa, no qual envolve levantamento bibliográfico e questionários com pessoas envolvidas com o problema estudado. Conforme (Gil, 2010) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema investigado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. E de caráter descritivo por exigir do investigador uma série de informações sobre o que se espera investigar caracterizando-se pela descrição dos fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

3.5 Quanto aos Meios de Investigação

Em relação aos meios de investigação, o estudo em foco envolve investigações bibliográficas, documental e estudo de campo. A investigação bibliográfica e documental, a partir da identificação do tema foram obtidas informações por meio de livros, dissertações, teses e artigos de jornais nacionais e internacionais. Compõem-se também de um levantamento, pois o estágio compreende um levantamento de dados junto à empresa com o objetivo de obter informações sobre o funcionamento do processo de compras na empresa.

Segundo (Vergara, 2009) a investigação bibliográfica tem por objetivo dar suporte ao levantamento e seleção da bibliografia exposta sobre o tema em estudo em livros, revistas, jornais, folhetos, monografias, dissertações e teses, consentindo ao investigador ter um contato direto com a produção científica já produzida. Além disso, foi realizado um estudo de caso, que, de acordo com (Yin, 2005) faz referência ao estudo de uma realidade, sendo necessária seguir uma lógica única.

3.6 Guião de Questões

De forma a elaborarmos este processo de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) foi necessário recolher informações para responder aos objetivos da presente investigação, através da criação de um guião, semiestruturado, semidirecto, aplicado de forma física, composto por um conjunto de perguntas de partida, conforme exposto no anexo I.

3.7 Recolha de Dados

O contato inicial para o desenvolvimento das entrevistas ocorreu através da direção da empresa em estudo que tomou conhecimento de forma verbal, explicando e justificando os interesses do estudo. As entrevistas foram realizadas no “ato físico” sem qualquer restrição ao tempo necessário. As perguntas sociodemográficas que se encontram expostas no anexo II, foram respondidas de forma rápida, enquanto, que as outras perguntas que constitui o guião de entrevista foram sendo respondidas e otimizadas com outras perguntas, de caráter espontâneo, ao longo do diálogo para maior pormenorização de acordo com os objetivos do trabalho. Desta forma, apresenta-se a tabela 1 com os dados dos entrevistados de acordo com sexo, idade, escolaridade, profissão e tempo de serviço na empresa.

Participantes	Duração (min)	Sexo	Idade	Escolaridade	Profissão	Tempo de empresa
P1	60	Feminino	35	Licenciada	Engenheira	10 anos
P2	60	Masculino	28	Licenciado	Gestor de Marketing	1 ano
P3	60	Masculino	42	Mestrado	Consultor Logístico	1 ano
P4	60	Masculino	37	Licenciado	Responsável das compras	6 meses

Tabela 1: Representação Sociodemográfica
Fonte: Elaboração Própria (2019)

De acordo com a tabela 1, o grupo de entrevistados está composto de uma pessoa do sexo feminino e três do sexo masculino. Referente a formação, três são licenciados e, apenas um é mestre. Quanto a profissão, a tabela mostra-se heterogênea com formação em logística, *marketing*, compras, engenharia e logística. No tocante ao tempo de empresa, a maioria está na empresa cerca de um ano.

Observa-se na tabela 1 que devido a multidisciplinaridade dos entrevistados veio a enriquecer as respostas, uma vez que cada um teve uma leitura diferente referente as perguntas do guião. O fator faixa etária dos entrevistados, não aponta um distanciamento grande entre as idades. Destaca-se que as entrevistas tiveram a média de duração de sessenta minutos.

3.8 Análise dos Dados

Uma vez obtidos os dados das entrevistas em conjunto com outras informações, procedeu-se a análise do processo de estudo da empresa aplicando a metodologia de análise SWOT, realizando assim um mapeamento interno das forças e das fraquezas existentes, assim como uma análise do ambiente externo, identificando as possíveis oportunidades e potenciais ameaças de acordo com o seu processo de comunicação.

Através desse estudo foi possível fazer um mapeamento interno das forças e das fraquezas existentes na empresa, assim como analisar o ambiente externo, identificando as possíveis oportunidades e potenciais ameaças que a empresa está exposta. Devido a essas características optou-se por essa metodologia, pois contribuiria para entender o papel de compras na empresa e quais fatores estavam colaborando para o surgimento dos gargalos identificados. Por isso, foi importante obter respostas de áreas diferentes e com visões diferentes para compreender a situação atual da empresa.

Através da análise SWOT foi possível identificar aspetos que contribuíram para o mau funcionamento do setor de compras, à exemplo o não aproveitamento integral do sistema de gestão. Essa fraqueza identificada no ambiente interno da empresa é a origem de vários problemas identificados, uma vez que o sistema interno não é parametrizado para desempenhar várias funções que deveria desempenhar, a fim de torná-lo mais eficaz e eficiente, e assim ajudar a diminuir o erro humano.

Posteriormente à análise SWOT, procedeu-se as análises de Pareto/curva ABC, a fim de identificar e classificar os principais gargalos com maior ocorrência a fim de minimizá-los. Estas análises foram preponderantes para facilitar a discussão dos resultados, de forma a mostrar a empresa um panorama do seu funcionamento de compras, e assim propor as possíveis melhorias e apresentação das boas práticas através de um novo fluxograma.

CAPÍTULO IV

Apresentação da Empresa

4. Apresentação da Empresa

Este capítulo apresenta os dados da empresa e a situação em que se encontra o atual setor de compras. O capítulo está dividido em duas partes: a primeira descreve a empresa e a segunda apresenta o estado atual e também descreve outros pormenores que auxiliaram todo o processo de forma a garantir uma boa interpretação.

4.1 Denominação Social

De acordo com o NIF e o Código de Atividade Económica da Empresa (CAE) 25992, a denominação social refere-se à fabricação de outros produtos metálicos diversos. Conforme exposto anteriormente a empresa em estudo está focada para a produção de lareiras.



Figura 4: Apresentação da empresa
Fonte: Glammfire Lda

4.2 Sobre a Empresa

Inaugurada em 13 de setembro de 2008, no norte de Portugal, em Monção, a GlammFire é a mais nova empresa do Grupo Pachinha. Atento as novas exigências e motivações do mercado, o grupo tomou a decisão de avançar com a criação de uma empresa de raiz para o desenvolvimento e fabrico de produtos de decoração e aquecimento inovadores.

A vontade de uma maior exigência e eficácia, a procura da diferença, concretizada no desenvolvimento de produtos únicos, e respeitador compromisso com o ambiente, são um dos detalhes presentes em cada lareira a biotanol da GlammFire. O trabalho da GlammFire tem sido reconhecido mundialmente que em 2017 ganhou o *A'Design Award* com o *Tabletop Fireplace Kivo*.

O *A'Design Award* é um prémio mundial que reconhece, celebra e promove o bom *design*, *designers* e o talento que desponta na multidisciplinar área de trabalho do *design*. Para além de ser pioneira no seu setor em Portugal, a GlammFire direciona os seus produtos para um mercado global dinâmico, apresentando o melhor do *design* português. Numa estratégia de

diversificação relacionada, o alargamento da gama e a personalização dos produtos acompanham as necessidades e os perfis de consumo dos clientes.

4.3 Filosofia

Sensibilizada para os problemas ambientais existentes, a GlammFire tem vindo a implementar um conjunto de medidas e boas práticas ambientais de forma a salvaguardar o uso racional dos recursos energéticos, reduzir as emissões atmosféricas e promover uma gestão adequada dos resíduos. A administração assume o compromisso de cumprir com a legislação ambiental e outros regulamentos ambientais aplicáveis e promover um ambiente de trabalho onde não exista discriminação de qualquer tipo, visando a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente.

4.4 Missão e Visão

A missão da GlammFire é transformar os sonhos mais glamorosos dos seus clientes em realidade, através de lareiras que, mais do que aquecerem, são verdadeiras obras de arte. Desde a sua origem, a GlammFire tem desenvolvido e acumulado uma experiência que garante produtos de elevada qualidade aos seus clientes, numa estratégia de desenvolvimento que integra a preocupação pela preservação ambiental.

4.5 Mercado

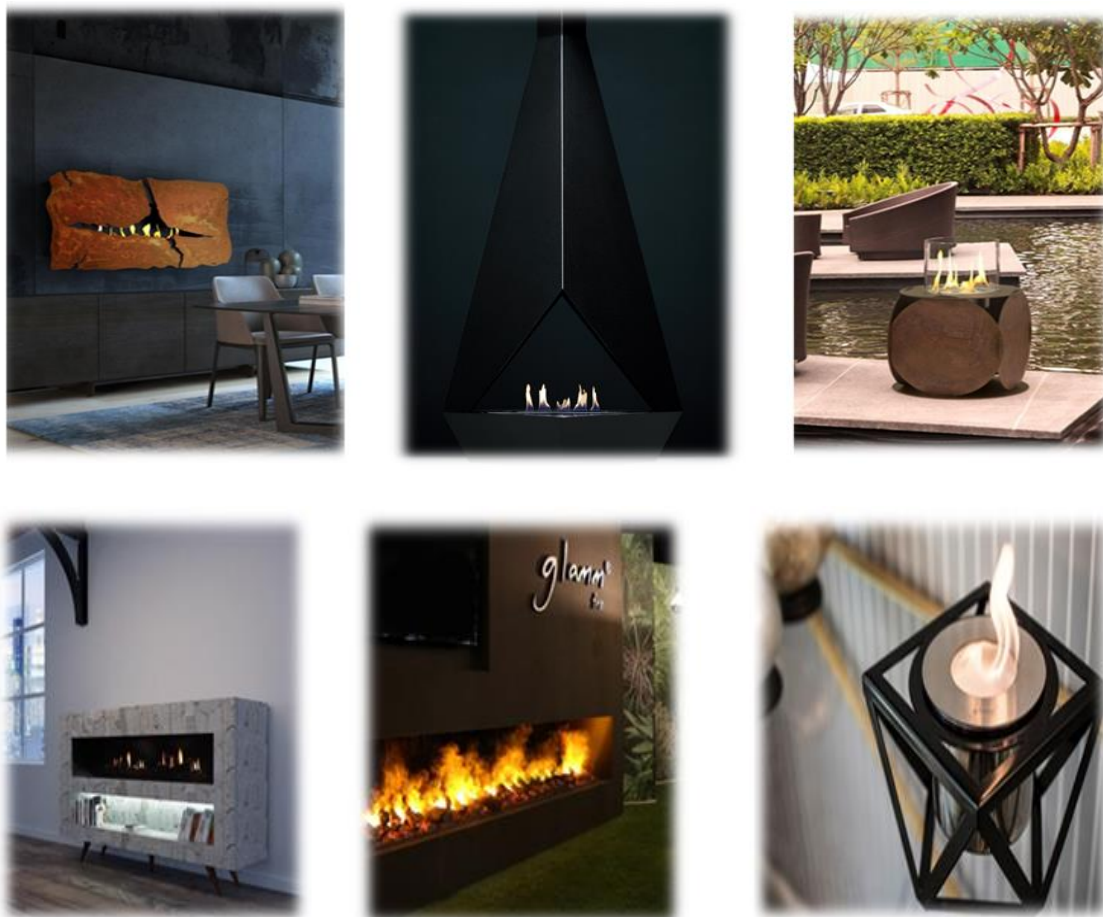
CONTINENTES	Respetivos Países
EUROPA	Portugal, Roménia, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Inglaterra, Ucrânia.
ÁFRICA	Egipto, Marrocos.
ÁSIA	China, Hong Kong, Índia, Indonésia, Japão, Singapura, Coreia do sul.
OCEANIA	Austrália, Nova Caledónia
MÉDIO ORIENTE	Dubai, Israel, Arábia Saudita, Líbano, Qatar.
AMÉRICA	Brasil, Canada, México, Peru, EUA.

Tabela 2: Representação Geográfica dos Mercados Afetos a Glammfire Lda
Fonte: Elaboração Própria (2019)

A tabela 2 demonstra os parceiros com representação dos equipamentos Glammfire. Conseguimos também constatar desta forma a extensão da marca. Esta tem indícios e padrões de qualidade elevados visto as exigências dos seus clientes. Desta forma é perceptível verificar o crescimento exponencial da marca Glammfire com apenas 10 anos no mercado nacional, mas pela característica dos seus produtos esta expandiu-se mundialmente.

Assim, podemos admirar o quadro abaixo onde está emanado alguns dos produtos da glammfire, não seria possível demonstrar o seu portefólio (184) aqui. É também importante referir que no quadro abaixo está um dos modelos mais revolucionário deste *core business*, ou seja, o modelo Pitágoras (figura do meio da primeira linha).

4.6 Linha de Produtos da Glammfire



Quadro 1: Equipamentos de Luxo
Fonte: Glammfire (2019)

4.7 Estrutura Atual das Compras

O setor de compras conta com apenas um responsável para desempenhar as funções de compras, não tendo o mesmo que desempenhar as funções de armazém, nem de ter qualquer responsabilidade pela gestão de imobilizado (bens tangíveis pertencentes a empresa). Assim sendo, o responsável das compras tem como funções;

1. Coordenar todo o processo das compras que lhe foram conferidos, garantindo a compra de materiais, equipamento e serviços de acordo com a necessidade da empresa e as condições negociais identificadas pelo CEO.

-
2. Garantir que os armazéns sejam abastecidos conforme o procedimento e as metodologias de abastecimento definidas pela empresa.

No quadro 2 são apresentados os códigos (é uma amostragem para exemplificar o procedimento da organização) da empresa em estudo. O objetivo dos códigos é facilitar as operações de identificação, separação e categorização de produtos industriais e não industriais da empresa, uma vez que há mais de três mil artigos. Conhecer os referidos códigos, é uma das responsabilidades do responsável de compras para assegurar a eficácia e eficiência de suas atividades.

Código 0	Material de Escritório
Código 1	Matérias-primas
Código 2	Produto Acabado
Código 3:	Arrecadação
Código 4	Produção
Código 9	Subcontratação
Código 10	Decapagem
Código 11	Lacagem
Código 12	Imobilizado
Código 99	Armazém Ofertas

Quadro 2: Código Representativo do Tipo de Material ou Produto da Empresa Glammfire
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Segundo as normas de sistema de gestão e qualidade ISO 9001:2015, no ambiente organizacional a combinação de fatores internos e externos podem ter efeitos na abordagem que uma organização tem dos seus produtos e serviços. A norma define informação documentada como a informação controlada e mantida por uma organização, sendo a classificação parte da informação documentada utilizada em favor da empresa.

A classificação de materiais, segundo as referidas normas, consiste na identificação de um item ou material através da atribuição de um código e da especificação de sua descrição e, consequentemente seu cadastro no sistema de gestão utilizado pela empresa. Normalmente apenas o setor de compras e de engenharia tem o aval para realizar essa classificação, a fim de evitar várias classificações de um mesmo produto, ou a utilização de códigos similares para produtos distintos, como é o caso da Glammfire, que vem a provocar diversos problemas no setor de compras.

Com base nessas normas, a Glammfire criou os supracitados códigos apresentado no quadro 2, que representam os materiais, produtos e serviços, a fim de padronizar, e também promover maior harmonização entre a comunicação interna da empresa. Esses códigos foram desenvolvidos para controlar o elevado número de itens utilizados pela Glammfire. Portanto, tornou-se necessário que todo o material fosse classificado e separado por códigos para

facilitar a identificação desses artigos, uma vez que estava desorganizado, onde encontrava-se matérias primas obsoletas, materiais que já não faziam parte do lote das aquisições, definições de materiais com referências muito similares, sem qualquer restrição em relação aos números utilizados para cada categoria de materiais.

A desorganização anteriormente mencionada e suas falhas, traz consequências negativas e bastante significativas para a empresa, uma vez que contribui para que muitas tarefas executadas não obtenham o sucesso desejado. À exemplo, compra de material não esperado pelo fato das definições de materiais conterem referências muito similares, sem seguir qualquer restrição pré-estabelecida, compra de materiais que já não fazia parte do lote. Em muitas situações é possível perceber tais falhas, apesar de exigir algum tempo por parte do responsável das compras, outras vezes não é possível percebê-las, o que acarreta custos desnecessários para a empresa.

4.7.1 Processo de Compra Atual

O pedido de compra tem início com a identificação de uma necessidade, a qual varia de acordo com o tipo de produto ou tipo de serviço e termina com a entrega do material ao requisitante. Assim, após a identificação da necessidade, é realizado um pedido de compra para aprovisionamento, como podemos ver na figura abaixo.

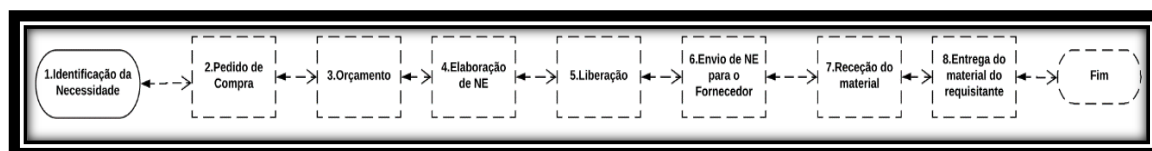


Figura 5: Representação do Modelo de Compra Inicial da Glammfire

Fonte: Elaboração Própria (2019)

De uma forma muito rudimentar (sem uma investigação prévia e profunda), logo que é identificada uma necessidade, é emitido logo de seguida um pedido de compra, que por sua vez, é necessário ter o cuidado de comparar as orçamentações realizadas de acordo com os históricos anteriores, onde se pode verificar todas as atividades realizadas em relação a um produto ou situação específica.

Desta forma, elabora-se o pedido de material para ser adquirido através do preenchimento de uma folha de requisição interna. Submete-se os pedidos no sistema primavera que vai gerar uma nota de encomenda. De seguida com o aval do orçamento, envia-se ao fornecedor por correio eletrónico a nota de encomenda gerada pelo sistema, espera-se pela receção do material e entrega ao respetivo requisitante.

4.7.2 Organograma da Glammfire

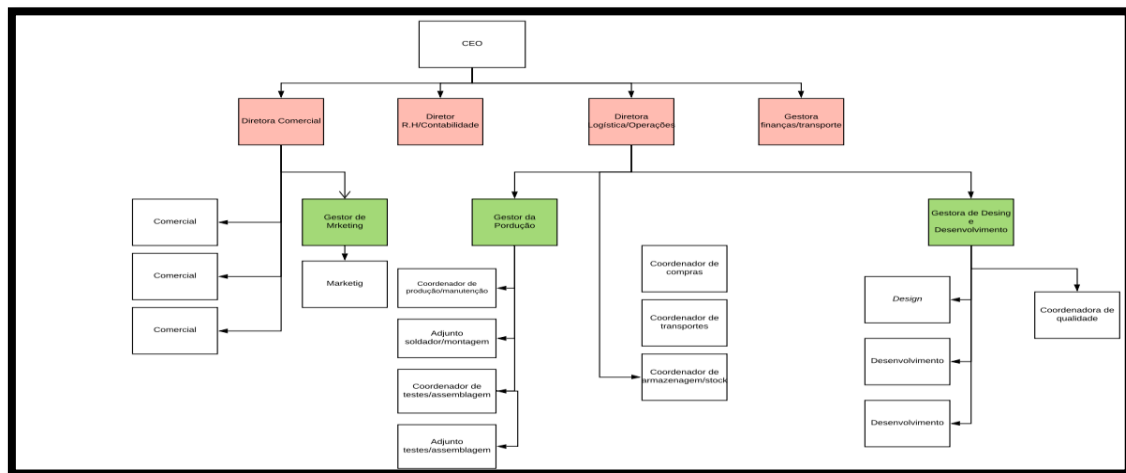


Figura 6: Organograma da empresa Glammfire
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Na figura 6 apresenta-se a estrutura orgânica da empresa, sendo comandada pelo CEO – Marcelo Inácio e com apenas quatro diretores. Contudo, para melhor entendimento de como a Glammfire está organizada pode-se constatar na figura acima. Observa-se também que compras submete-se a diretoria de logística e operações.

4.7.3 Fluxograma Atual

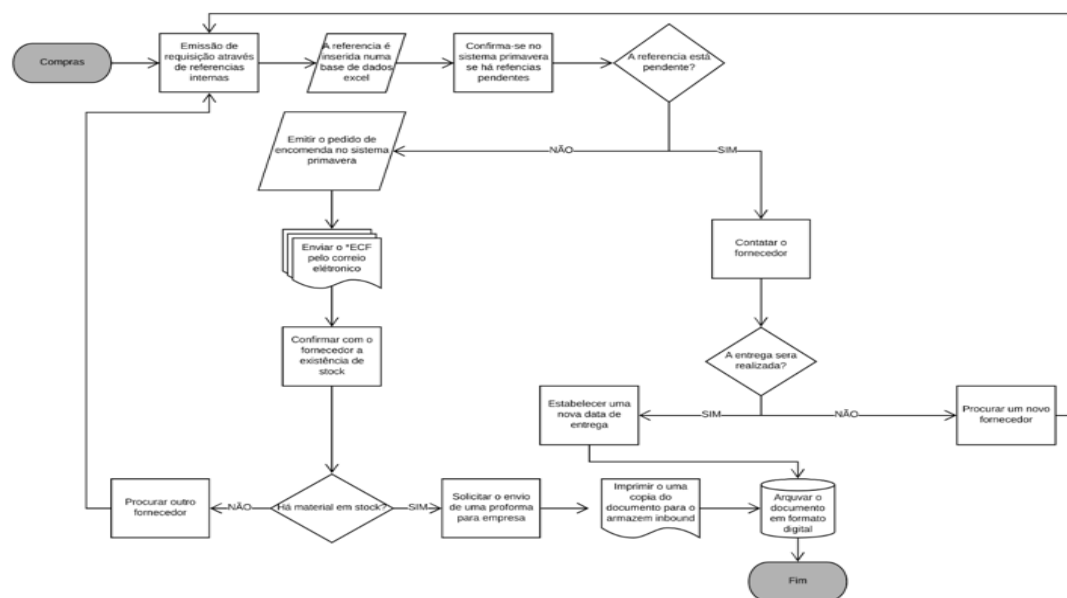


Figura 7: Fluxograma Atual da Empresa Glammfire
Fonte: Elaboração Própria (2019)

É primordial que as empresas neste setor de atividade tenha um bom departamento de compras, na esperança de poder trazer benefícios através de bons produtos, tentando sempre adquirir a um preço justo e mais barato. Isso viabiliza a empresa oferecer aos clientes de forma

mais atrativa sem prejudicar a sua margem de lucro. Este fluxograma espelha o funcionamento atual do processo de compras da Glammfire.

O pedido de compra tem início com a identificação de uma necessidade que varia de acordo com o tipo de produto ou serviço e termina com a entrega do material ao requisitante. Assim, após a identificação da necessidade é realizado o negócio de acordo com as regras previamente definida pela empresa. Elabora-se a compra através da criação de uma nota de encomenda (NE), que é enviada posteriormente para o fornecedor.

Deste modo, pode-se observar que para a obtenção de um produto ou material, existe uma série de procedimentos para a materialização dos mesmos, que por sua vez encontram-se abaixo discriminados:

➤ **Requisição**

O pedido de compra surge com a necessidade de material. Uma vez identificada essa necessidade, faz-se a requisição do material numa folha específica depositando-a na caixa de requisições. Essa folha é preenchida com as referências dos respectivos materiais requisitados, acompanhada da assinatura do requerente e a data.

➤ **Primeira fase**

Uma vez depositada a folha de requisição devidamente preenchidas, as referências são inseridas numa base de dados em *Excel*, com objetivo de agrupar diversas referências por diferentes fornecedores, o que facilita a compilação de vários materiais. Nessa mesma base de dados em *Excel* é feita um controlo visual das encomendas anteriormente feitas.

➤ **Segunda fase**

Depois de obter informações sobre o material, recorre-se ao sistema Primavera, separador (encomenda - fornecedor - pendente), introduz-se as respetivas referências com objetivo de confirmar a existência de pedidos pendentes. Caso existam, contata-se os fornecedores para apurar o motivo do incumprimento do pedido.

➤ **Terceira fase**

Ao constatar a inexistência de encomenda pendente, procede-se ativando a opção compras (encomenda fornecedor), introduz-se as respetivas referências e as quantidades no sistema. De seguida envia-se pelo correio eletrónico um ECF (Encomenda Fornecedor) para o fornecedor.

➤ **Quarta fase**

Confirma-se com o fornecedor a existência do artigo em *stock*, se o *feedback* for positivo solicita-se o envio de uma fatura proforma para comparar os preços em relação ao mercado. Por conseguinte, é impresso duas cópias do documento, sendo uma para o armazém de

recessão e outra cópia do documento é arquivada numa pasta específica. Se o *feedback* for negativo deve-se procurar outro fornecedor que tenha o artigo com as mesmas características.

➤ **Quinta fase**

O armazém é a área responsável pela receção e averiguação do material. Os pedidos devem ser rececionados e conferidos de acordo com nota de encomenda e posteriormente o registo no sistema informático.

➤ **Sexta fase**

A entrega do material ao requisitante é feita pelo responsável do armazém. É a última etapa no processo de compra de material.

Uma vez inseridos os materiais adquiridos no sistema primavera, não existe qualquer forma de alerta de compra quando o mesmo atinge o seu ponto de encomenda de forma automatizada. No início deste projeto o sistema primavera ainda não se encontrava configurado de modo a desempenhar tal função de alerta de *stock* mínimo ou encomenda automática. Sendo assim, o responsável pelo armazém ainda tem a responsabilidade de controlar todo o *stock*. Na fase final do estágio a empresa encontrava-se a desenvolver esforços para que esta funcionalidade seja de fato uma realidade.

No que diz respeito aos produtos específicos, são controlados pelos responsáveis de cada área de serviço, sendo que a requisição é elaborada pelo próprio. Na sequência do processo, com a base nas requisições, o responsável pelas compras solicita aos fornecedores qualificados a proposta de fornecimento. Porém, seleciona-se os fornecedores com quem irá trabalhar, e de seguida, gera-se a Ordem de Compra. Na finalização do processo faz-se o recebimento de materiais e posterior avaliação do fornecedor. Após a entrega dentro do prazo delimitado, emite-se a autorização de pagamento para o setor financeiro.

4.7.4 Aquisição de Materiais Específicos de Acordo com o Dia da Semana

Conforme exposto no quadro 3 abaixo, a realização dessa programação está baseada numa visão “pessimista” (as datas não são lineares) do processo de aquisição, raramente este processo não se atrasa, sendo que o objetivo é agrupar o máximo possível de encomendas, mas a programação é seguida de forma criteriosa para possibilitar a perfeita execução das atividades.

Dia de semana	Ações
Todas as quartas-feiras	Compras de materiais específicos em Espanha (Galiza).
Todas as segundas/quintas-feiras	Entrega e recolha de vidros personalizados na cidade do Porto.

Quadro 3: Programa Semanal de Requisições
Fonte: Elaboração Própria (2019)

A implementação deste processo na empresa ajuda de certa forma para que se consiga dar respostas aos problemas diários, como o exemplo da falta constante de material, de modo a não parar ou atrasar a produção, mas também vem de tal forma demonstrar a incapacidade que a empresa tem de gerir o seu *stock* em conjunto com o setor de compras.

Para efeitos de acompanhamento e entendimento de como é realizado esse processo, segue passo-a-passo de cada operação de compras.

➤ **Programação de compras**

É realizada pelo responsável do armazém. O objetivo é atribuir uma maior urgência aos pedidos executados pelo chefe de produção. É importante realçar que o responsável das compras da empresa em questão, não possui qualquer formação técnica e depende das informações passadas pelo chefe de produção que possui a formação na área de Engenharia de produção.

A principal atividade nesta etapa é estabelecer as datas de contacto e solicitações de materiais aos fornecedores com base numa planificação de programações já definidas pela empresa, o responsável das compras define as datas de ação de acordo com a localização geográfica dos fornecedores.

➤ **Análise de volume a comprar**

Com planificação de compras realizada, o responsável das compras analisa os volumes de materiais a serem comprados.

Esta análise conta sempre com o apoio e consultoria do departamento de investigação e desenvolvimento e o chefe de produção, onde auxiliam na análise da relevância e utilização de cada material.

➤ **Formação de lotes de compra**

Uma vez analisada a planificação de compras e o volume necessário, verifica-se estrategicamente a possibilidade de formação de lotes de compras. A formação de lotes de

compras tem a necessidade de aprovação do chefe de produção da empresa, de modo a não ocorrer falta de material. Normalmente os lotes abrangem os materiais necessários para a fabricação de outras estruturas, sendo ajustado apenas a data da recolha.

➤ **Requisições de compra**

As requisições de compras são executadas pelo responsável do armazém. São realizadas e registadas numa folha de requisição criada especificamente pela empresa. A etapa de requisição de compras é considerada a atividade de maior importância e de maior dificuldade dentro do processo. As especificações dos materiais não é propriamente uma tarefa fácil a ser realizada. Para facilitar o entendimento são utilizadas, seguindo as descrições, as referências correspondentes, por se verificar que muitas das requisições, não especificavam corretamente os pedidos, então surge a necessidade de uniformizar.

➤ **Ordem de compra**

Com o fornecedor já selecionado, é emitida uma ordem de compra através do sistema de informação primavera utilizado pela empresa. A ordem de compra é então enviada ao fornecedor para formalizar o processo de compra.

➤ **Emissão de autorização pagamento**

Finalizado a programação do material esperado, é enviado uma tabela em *Excel* com as descrições de matérias e os seus respetivos preços para o departamento financeiro de modo a conceder o dinheiro para que a recolha seja realizada. A autorização deve ser enviada ao departamento de compras a pagar uma semana antes da recolha, valido principalmente para as recolhas de grande volume.

➤ **Seleção de fornecedor**

A empresa faz primeiramente uma identificação dos fornecedores de serviços e/ou de matérias-primas. É feita também a qualificação dos fornecedores através de regras para concorrências entre os mesmos, tendo ainda em conta a verificação dos custos, qualidade, prazo de entrega, e se possível o histórico das aquisições anteriores.

Ao analisar o processo atual de compras da empresa foram detetados alguns problemas que merecem alguma atenção para melhorar a sua funcionalidade. Consequentemente no capítulo V serão apresentadas sugestões de melhoria a situação atual da empresa.

CAPÍTULO V

Análise dos Resultados

5. Análise dos Resultados

No sentido de obter informações mais detalhadas e explorar o conhecimento no tocante a empresa, realizou-se uma análise SWOT. Portanto, neste capítulo descreve-se os aspetos positivos e negativos, os fatores favoráveis e desfavoráveis, bem como os pontos fortes e fracos da Glammfire. Através dessa análise foi possível identificar certas lacunas que devem ser preenchidas, a fim de contribuir para que a empresa esteja compatível para competir no mercado.

5.1 Metodologia SWOT

A avaliação é uma realidade indissociável dos processos formativos e do desenvolvimento de competências em termos de práticas industriais. Em conformidade e em concreto neste estudo, equacionamos a utilização da análise SWOT, enquanto metodologia estruturada e sistemática de autoavaliação em ambientes empresariais. Pretende-se ponderar os ganhos potenciais associados aos recursos à metodologia SWOT como estratégia complementar de avaliação no contexto prático no âmbito do mestrado de logística.

Desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Havard Business School*, geralmente frequentada por académicos e gestores, a análise SWOT tem como objetivo de estudo a competitividade de uma organização de acordo com a análise de quatro variáveis, sendo elas: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades), e *Threats* (Ameaças).

Através desse estudo, é possível fazer um mapeamento interno das forças e das fraquezas existentes na empresa, assim como analisar o ambiente externo, identificando as possíveis oportunidades e potenciais ameaças que a empresa está exposta, conforme figura 8. Quando os pontos fortes da organização se encontram alinhados com os fatores críticos de sucesso, com o intuito de satisfazer as oportunidades oferecidas pelo mercado, existem evidências de que a empresa seja competitiva (ROCHA, 2018).

Por sua vez, muito utilizada para análise de cenários ou ambiente, a análise SWOT oferece suporte ao planeamento estratégico, pois auxilia no posicionamento e verificação da situação estratégica da empresa de acordo com o ambiente em que está inserida (Mccreadie, 2008). Conforme Martins (2006) a análise SWOT é uma das práticas mais adotadas pelas empresas quando se trata de estratégia de *marketing*.

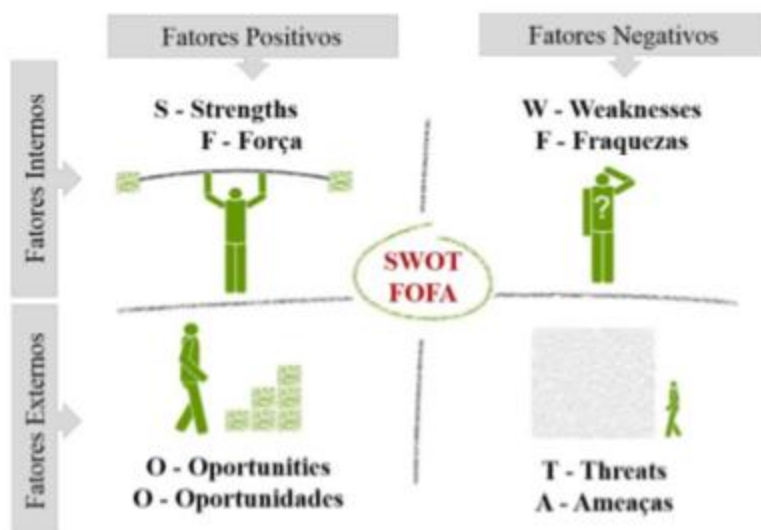


Figura 8: Modelo da Análise SWOT
Fonte: Adaptado (Cassarotto, 2018)

Apesar de ser mais utilizada no campo de *marketing*, decidiu-se optar por este modelo para conhecer os fatores externos e internos da empresa. E também por ainda não ter realizado na empresa em estudo esse tipo de análise. Portanto, ponderou-se que os seus resultados contribuiria na empresa como um todo devido ao tipo de resposta que o modelo fornece. Acrescenta-se ainda o pouco tempo de estágio, o que não permitiu utilizar um modelo mais arrojado e aprofundado para o referido estudo.

5.2 Análise do Ambiente Interno

De acordo com (Kotler, 2000) cada negócio deve avaliar frequentemente suas forças e fraquezas internas, analisando as competências organizacionais de *marketing*, finanças e produção.

O gestor deve identificar onde a empresa tem que melhorar e onde apresentam deficiências. Forças e fraquezas existem no decorrer da aquisição dos recursos ou não, ou ainda referentes a natureza dos métodos de comunicação e relacionamento com os consumidores, colaboradores, parceiros da cadeia de abastecimento, fornecedores, instituições financeiras e órgãos do governo (Ferrell & Hartline, 2009).

De acordo com (Chiavenato & Sapiro, 2003) no ambiente interno organizacional, a avaliação dos critérios sucede principalmente nos recursos financeiros, na liderança, na imagem do mercado e no condicionamento competitivo que gera barreiras a entrada de novos competidores. Também são avaliadas as tecnologias utilizadas, vantagens nos custos, ações de publicidade e propaganda, competência dos colaboradores e inovação nos serviços e produtos.

A análise de ambiente interno é relevante, pois através dessa análise, a empresa verifica suas forças e fraquezas, utilizando-as para elaborar estratégias que maximizem suas forças e até mesmo extinguir as suas fraquezas.

➤ **Forças**

Em conformidade com (Rezende, 2008) os pontos fortes identificados na organização representam variáveis, proporcionando condições favoráveis ao ambiente interno como é o caso das características e qualidades da organização que influenciam de forma positiva o seu desempenho, como por exemplo, o *Know how* apresentando na sua área de atuação, devendo ser cuidadosamente exploradas pela empresa que se diferencia dos demais concorrentes e possíveis novos concorrentes. Isto permite rápida resposta as necessidades impostas pelo mercado (Pereira, 2002).

Para (Martins, 2007) os aspetos mais positivos identificados na empresa devem ser explorados intensamente no desenvolvimento do seu planeamento estratégico, para garantir uma posição satisfatória em relação ao mercado.

➤ **Fraquezas**

As fraquezas são fatores que podem retrain o desempenho da organização devendo ser devidamente identificadas e trabalhadas com objetivo de evitar a sua falência (Matos & Almeida, 2007). Sendo uma situação desfavorável deve ser monitorada constantemente, com objetivo de melhorá-la ou eliminá-la para que influencie futuramente na competitividade da empresa.

5.3 **Análise do Ambiente Externo**

A análise do ambiente externo procura evidenciar as oportunidades e ameaças como por exemplo, a mudança de hábitos dos consumidores, o surgimento de novos mercados, a diversificação, a entrada de novos concorrentes e produtos substitutos (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

Segundo (Cobra, 2003) as forças conhecidas como macro ambientais são identificadas no ambiente externo e se referem a economia, tecnologia, política, aspetos legais, sociais e culturais. Já os fatores designados micro ambientais são compostos pelos consumidores e concorrentes, canais de distribuição e pelos fornecedores. Independentemente da existência dessas forças e fraquezas do ambiente interno, as oportunidades e as ameaças existem no ambiente externo da empresa tipicamente competitivo (FERRELL & HARTLINE, 2009).

➤ **Oportunidade**

As oportunidades referem-se as tendências ou fenómenos externos, atuais ou potenciais, que influenciam nos objetivos estratégicos (CALLAES & GONZALES, 2006). Segundo (Martins, 2007) declara que as oportunidades são aspetos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde atua, sendo variáveis não controladas diretamente pela empresa, contudo destacam como sendo de extrema importância para a planificação estratégica. Deste modo, tem grande relevância na criação de melhores condições desde que a empresa, após as identificar, tome devidas precauções em utilizá-las (REZENDE, 2008).

➤ **Ameaças**

Segundo (CALLAES & GONZALES, 2006) as ameaças são situações ou fenómenos externos atuais, que apresentam potenciais prejuízos na execução dos objetivos estratégicos da organização. As ameaças são extremamente relevantes no desenvolvimento da planificação estratégica e por isso, devem ser muito bem identificadas, já que não podem ser controladas pela empresa (MARTINS, 2007).

Para (Morais, 2008) as ameaças influenciam no sucesso da empresa, assim como a competição, a capacidade operacional e o custo dos bens utilizados. (Martins, 2007) elucida que as ameaças são atividades que podem resultar numa diminuição da receita ou até mesmo no desaparecimento da empresa, estando assim, ligadas aos concorrentes e aos novos cenários que poderão desenrolar.

Analisando as possibilidades que essas ameaças oferecem, pode-se desenvolver ações para minimizá-las ou até mesmo evitá-las. Este fator de ambiente externo tem impacto diretamente na empresa que não exerce qualquer controlo sobre eles, que por sua vez, demonstram algum potencial em trazer prejuízo.

Com base no conteúdo teórico exposto, no próximo capítulo será abordado a análise dos resultados obtidos através da análise SWOT realizada na Glammfire. A análise SWOT foi o ponto de partida para verificar a necessidade de aplicar outras ferramentas complementares, a fim de encontrar a melhor proposta de melhoria para a empresa no setor de compras. Apresenta-se logo abaixo a análise SWOT da empresa em estudo.

5.4 Análise SWOT da Empresa Glammfire

Conforme exposto abaixo, apresenta-se o quadro da análise realizada na empresa em estudo para melhor visualização. Estas quatro áreas foram trabalhadas em conjunto com a organização, de modo a alcançar os seus objetivos atuais e futuros, mantendo-se competitiva no mercado. Deste modo, com a realização deste quadro torna-se possível a empresa verificar o aspeto geral, com base naquilo que faz de melhor (pontos fortes) e o que não faz de melhor (pontos fracos), o que pode de certa forma ajudar na tomada de decisões.

	Forças	Fraquezas
Ambiente interno	Produto com forte componente de design	Localização geográfica da empresa(fornecedor e cliente)
	Capacidade de personalização dos produto	Custo de produção
	Responsabilidade social (Bombeiro voluntario de Monção)	Layout inadequado
	Gestão participativa em todas as áreas	Investimento em tecnologia
	Design diferenciado do websit	Não aproveitamento integral do sistema de gestão
	Equipa de trabalhadores jovem e motivada	Custo de energia elevado
	Aptidão linguística comercial:Espanhol,Frances,Ingles e Alemão	Regulamentação e legislação diferente em cada mercado
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente externo	Captar clientes através de exposições(feiras)	Aumento de preço energia electrica e gás
	Benchmarking em feiras	Falta de mão de obra com qualidade
	Show-room com apresentação destacada	Regulamentação e legislação do mercado em expansão
	Aumento de poder de compra nas áreas geograficas em expansão	Cópia dos produtos
	Crescente valorização dos clientes para questões ambientais	Possibilidade de aumento de taxas e impostos no mercado EUA/Brexit
	Rapidez de divulgação e comunicação	Instabilidade politica constante nos Estados Unidos de América
	Aceitação de lareiras em etanol em países como Inglaterra e EUA	As oscilações de taxas de câmbio

Quadro 4: Análise SWOT – Glammfire

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Para a realização dessa etapa do presente trabalho, e de modo a compreender a situação atual da empresa em causa, foi elaborado e utilizado um guião com um conjunto de questões que foi considerada pertinente para sua execução, (modelo adaptado à situação atual deste trabalho). Requisitou-se, foi requisitado um grupo, constituído por um total de quatro pessoas representativas dos respetivos grupos, em nas seguintes áreas compreendidas: *Marketing*, *Compras*, *Consultoria* e *Engenharia*, conforme já exposto no capítulo III - metodologia.

5.5 O Impacto que a Ferramenta da Análise SWOT na Glammfire

A partir do tratamento de dados sobre as entrevistas realizadas, e em jeito de síntese, foi possível montar o quadro de análise SWOT, considerando os aspetos internos e externos conforme o primeiro quadro acima representado. Nesse quadro pode-se ter uma visão geral do processo da análise realizada na empresa estudada. Essa visão também se ajusta a opinião dos participantes entrevistados e foram discutidas de acordo com a frequência e grau de importância confrontados com o tema da comunicação empresarial.

5.5.1 Pontos fortes Associados a Empresa Glammfire

Em relação a este tema foi colocada a seguinte questão de partida: Quais são os pontos fortes na estrutura da empresa no que diz respeito ao ambiente interno empresarial? Durante e após as entrevistas, foram identificados diversos pontos fortes presentes no processo de *marketing* no ambiente interno da empresa, como será apresentado a seguir.

Ponto Forte	P1	P2	P3	P4
Produto com forte componente de <i>design</i>	x	x	X	X
Capacidade de personalização dos produtos	x	x	X	X
Responsabilidade social (BVM)	x	x	X	X
Gestão participativa em todas as áreas da empresa	x			X
<i>Design</i> diferenciado do website	x	x	X	X
Equipa de trabalhadores jovens e motivada	x	X	X	X
Aptidão linguística comercial	x	X	X	X

Tabela 3: Tabela Representativa dos Pontos Fortes da Empresa Glammfire
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Exemplificando de forma mais concisa o que está explanado, o quadro acima retrata uma concordância unânime entre os participantes em relação aos pontos fortes da empresa, referencialmente ao sentido interno empresarial (de acordo como surgiam as respostas), com exceção a gestão participativa em todas as áreas da empresa, demonstrando assim, um sentimento de opiniões diferenciadas.

➤ **Produto com forte componente de *design***

De acordo com os entrevistados, um dos pontos em que a empresa demonstra uma maior diferenciação em relação aos concorrentes (diretos/indiretos) é a capacidade de inovar e desenvolver modelos com *design* muito próprio ou até mesmo exclusivo, com base em *benchmarking* realizado em exposições, feiras e o trabalho árduo desenvolvido pelo departamento de inovação e desenvolvimento.

➤ **Capacidade de personalização do produto**

A empresa se caracteriza como flexível e versátil, tendo adicionado na sua página *online* (*website*) uma nova ferramenta designada “*spooking*” que convida os clientes a desenvolverem estruturas dos desenhos técnicos de acordo com os seus gostos mais peculiares, como forma de estimular os clientes a se envolverem com a empresa e os produtos. Sendo considerado como uma vantagem competitiva, dando assim uma maior notoriedade a empresa, distanciando das outras empresas que operam no mesmo *core business*.

➤ **Responsabilidade social**

A responsabilidade é cada vez mais, uma das maiores preocupações das empresas. Esta preocupação é importante pelo impacto que tem na sociedade em geral e nas comunidades ou empresas estatais mais necessitadas em particular.

As práticas empresariais que, de forma voluntária, desenvolvem processos com propósito de incluir preocupações de carácter social e ambiental nas suas atividades e estratégias, de forma a criar um conjunto de valores que envolvam todos os *stakeholders*⁷, são cada vez mais uma realidade no setor empresarial.

A empresa Glammfire desenvolve a prática de responsabilidade social ajudando em vários aspetos de forma voluntária. O quartel dos Bombeiros Voluntários de Monção, contribuindo desta forma para a elevação da satisfação dos mesmos que por sua vez, culmina com uma maior qualidade da realização das suas atividades. A empresa tem como parte essencial da sua estratégia, as boas práticas ambientais, sociais e económicas. Estas práticas envolvem todos os segmentos da empresa, desde os colaboradores, aos corpos diretivos clientes, fornecedores, e resultam em variadíssimas ações desenvolvidas ao longo dos anos, e que são direcionadas para mais diversas causas.

➤ **Gestão participativa em todas as áreas da empresa**

A empresa Glammfire, aposta numa estrutura de liderança com base na confiança entre os profissionais de diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa, o que permite estimular as pessoas a participar no processo decisório e ao mesmo tempo cultivar a livre interação dos colaboradores dentro dos parâmetros da empresa.

Sendo os recursos humanos um dos ativos mais importantes da Glammfire, pode-se afirmar que o sucesso da mesma no que se refere a gestão e negócios, tem como base o valor que a empresa atribui aos seus colaboradores, garantindo assim o comprometimento, crescimento constante, integração na comunicação, maior competitividade e a própria elevação dos colaboradores como profissionais.

Porém, os participantes (P2 e P3), não compartilham na totalidade a mesma visão em relação a esse ponto. Apesar de admitirem uma preocupação por parte da empresa, realçam que ainda há muito que melhorar nesse sentido, para que se possa efetivamente dizer que existe de facto uma gestão participativa em diversos setores da empresa.

⁷ *Stakeholders* - São todos Intervinientes no processo, sendo parte direta ou indireta

➤ **Design diferenciado do *website***

A Glammfire dispõe de um *website*, onde realiza a divulgação e propaganda de toda a sua história e seus produtos, com objetivo de difundir de forma mais rápida todas as suas atividades e alcançar ao seu público-alvo. Acredita-se que o *website* contém todas as premissas de diferenciação necessária para se vingar em relação a concorrência, visando assim, contribuir para uma melhor percepção dos clientes de como são feitos os produtos, desde o início até a sua finalização, contendo informações de caráter simples e detalhada de todos os produtos e os respectivos manuais de instruções.

➤ **Equipa de trabalhadores jovens e motivada**

A empresa aposta na contratação de pessoas jovens e versáteis, com grande capacidade e vontade de colaborar de forma a elevar o *Know how* dos recursos humanos. Uma vez que os recursos humanos constituem um fator determinante para o sucesso de uma empresa, a Glammfire recruta e oferece formação contínua aos seus colaboradores em várias áreas das suas atividades para que se tornem capazes e polyvalentes.

➤ **Aptidão linguística comercial**

Uma vez que a empresa desenvolve a maior parte das suas atividades de vendas em países estrangeiros de diferentes idiomas, vê-se obrigada em contratar preferencialmente pessoas com grande domínio em outros idiomas, para além do português, a fim de conseguir responder as diversas situações.

Este fator é de grande importância, visto que contribui de fato para uma mais valia na empresa, podendo assim realizar as suas atividades com parceiros de vários países ou pessoas de idiomas diferentes, o que proporciona uma área mais abrangente de ação.

5.5.2 Pontos a Serem Melhorados na Empresa Glammfire

Apresenta-se de seguida, a tabela 4, com os respetivos pontos fracos evidenciados pelos representantes dos grupos participantes, e para elucidar este tema foi elaborada a seguinte questão como ponto de partida: *quais são os pontos fracos da Glammfire no ambiente interno?*

Ponto Fraco	P1	P2	P3	P4
Localização geográfica da empresa	x	X	X	x
Custo de Produção	x	X	X	x
Layout inadequado	x	X	X	x
Investimento em tecnologia	x	X	X	x
Não aproveitamento de forma integral do SI	x	X	X	x
Custo de energia elevado	x	X	X	x
Regulamentação e legislação de diferentes mercados	x	X	X	x
Atraso de respostas a pedidos de orçamento	x	X	X	x

Tabela 4: Tabela representativa dos pontos fracos da empresa Glammfire
Fonte: Elaboração Própria (2019)

➤ Localização geográfica da empresa

A localização da empresa constitui para os participantes um fator negativo (ponto fraco), do ponto de vista interno para a empresa, visto que a Glammfire opera de forma maioritariamente no estrangeiro. A localização dificulta o processo de venda do produto final. A questão principal é o transporte para locomover os produtos até os diversos pontos geográficos onde se encontram os seus clientes ou revendedores oficiais.

➤ Custo de Produção

O custo de produção na empresa é considerado elevado, não só pela aquisição de materiais muito singulares, que por sua vez são mais dispendiosos, sendo que todos produtos seguem uma linha de exclusividade e *glamour*, atribuindo assim, toda a qualidade necessária para serem considerados produtos de luxo, o que culmina com um grande dispêndio económico para a fabricação. Convém realçar também a quantidade de horas, recursos humanos e maquinaria investidos no processo de fabricação.

➤ Layout inadequado

No que diz respeito a definição do *layout* da Glammfire, a empresa não tem uma estrutura definida. É habitual as empresas definirem o seu *layout* adaptado com base em fluxo “U” ou “L” dependendo assim, do objetivo a que se pretende alcançar. Nesse caso em concreto a empresa optou pela estrutura de fluxo em “U”, mas no que se refere a posicionamentos das bancadas, estantes e maquinarias, não segue nenhum tipo de parametrização com fim a reduzir o tempo de deslocação e manter a organização (segue uma estrutura por conveniência).

Os espaços foram ocupados tendo em conta o tipo de material a ser trabalhado em conjunto com outros (existem metais que não podem ser lixados muito próximo um do outro, de forma a evitar a rápida oxidação do material), ou seja, esses materiais não podem estar relativamente perto um do outro em algumas fases do processo da confeção do produto final, sem sofrer algum tipo de contaminação.

É necessário salientar que apesar da inadequada estruturação interior do armazém, entrada e saída de material são realizadas em portas opostas, sendo assim bastante rígidas nesse processo. No que se refere as estantes, a maximização de espaços, as sinalizações, só começaram a ser uma preocupação recente, no final do estágio, de modo a criar valor e reduzir espaços entre os postos de trabalhos continuados.

➤ **Investimento em tecnologia**

Segundo os participantes, a empresa não tem investido com frequência em tecnologias. É detentora de sistemas de informações bastante inferiores comparando-se com o elevado índice de sistemas que se encontram disponíveis no mercado, que possivelmente tornariam mais eficientes todos os processos dentro da empresa, uma vez que, segundo os funcionários, existem programas com funcionalidades extraordinárias, que poderiam contribuir para uma maior dinamização das tarefas executadas.

➤ **Não aproveitamento de forma integral do Sistema Informático**

Esse ponto foi bastante referenciado e frisado principalmente pelo responsável das compras que defendia o fato do programa não ser bem explorado, uma vez que considerava ter capacidade para desenvolver e executar atividades que não estavam parametrizadas. Desta forma, concluiu-se que a empresa não estava a explorar, de forma inteligente o sistema Primavera. Na fase final do estágio, foi contratada pela Glammfire uma equipa externa a empresa com o objetivo de solucionar a situação.

➤ **Custo de energia elevado**

A empresa possui muitas máquinas e equipamentos que servem de suporte para a realização das tarefas diárias. Existem maquinaria de grande porte, que acarreta grande quantidade de consumo energético e o custo de *setup*. Para além dessas máquinas de grande porte existe também maquinaria de pequenas dimensões que são utilizadas para o acabamento final de cada produto. Essas máquinas (grande e pequeno porte) também contribuem para o custo constante e elevado de gastos de energia elétrica.

➤ **Regulamentação e legislação de diferentes mercados**

Uma vez que a empresa trabalha com muitas empresas estrangeiras, como já foi anteriormente mencionado, existe uma necessidade de se adaptar às leis e normas impostas pelos países onde operam, sendo que nem sempre essas regras são de caráter benéfico para a empresa.

➤ **Atraso de respostas a pedidos de orçamento**

A empresa tem por opção desenvolver e lançar ao mercado protótipos de produtos sem antes realizar de qualquer tipo de teste físico, colocando-se numa posição de risco constante, no que diz respeito ao produto final. Grande parte constituinte das lareiras, são peças únicas que precisam ser forjadas e adaptadas. Essas peças levam algum tempo para seu aperfeiçoamento, o que provoca uma conclusão tardia do orçamento numa primeira fase.

5.5.3 Ameaças existentes na Glammfire no que diz respeito ao ambiente externo

O que aparenta realçar do ponto de vista das ameaças está sendo evidenciado na tabela 5 a seguir e será descrito de forma detalhada. A pergunta para essa entrevista foi: *Quais são as ameaças na comunicação da empresa percebidas no ambiente externo?*

Ameaças	P1	P2	P3	P4
Aumento do preço de energia elétrica e gás	X	X	X	X
Falta de mão de obra com qualidade	X	X	X	X
Regulamento e legislação de mercados em expansão	X	X	X	X
Cópia dos produtos	X	X	X	X
Possibilidade de aumento de taxas e impostos (EUA/BREXIT)	X	X	X	X
Instabilidade política nos EUA	X	X	X	X
As oscilações das taxas cambiais	X	X	X	X

Tabela 5: Tabela representativa das ameaças a empresa Glammfire
Fonte: Elaboração Própria (2019)

➤ **Aumento do preço de energia elétrica e gás**

A Glammfire tem um gasto com eletricidade e gás bastante considerável. Sendo assim, o aumento gradual do preço desses serviços constitui uma ameaça constante para a empresa suportar esses custos e manter-se competitiva no mercado em relação a concorrência.

➤ **Falta de mão-de-obra com qualidade**

Os participantes da entrevista acreditam, que cada vez mais existe a falta de qualidade na mão-de-obra contratada para a realização das tarefas que lhes são conferidas, para inverter este quadro oferecem formação diária aos seus colaboradores, de acordo com os processos que são desenvolvidos no ambiente de trabalho.

➤ **Regulamento e legislação de mercados em expansão**

Atualmente a empresa tem crescido bastante, alargando assim a sua área de negócio. Portanto encontra-se cada vez mais em contato com as regulamentações em mercados diferentes que não correspondem muitas delas as regulamentações portuguesas. Para tal efeito a empresa tem que conhecer e respeitar todas restrições e regras impostas por outros países, o que pode ser um entrave nos seus negócios.

➤ **Cópia dos produtos**

Depois de arquitetado e lançado o produto ao mercado, a empresa sujeita-se a ver a sua criação exclusiva serem literalmente copiadas por outras empresas do mesmo ramo de atividade. Há uma espécie de *benchmarking*⁸ não oficial entre as empresas, o que faz com que em pouco tempo alguns dos seus produtos deixem de ser completamente exclusivos, proporcionando outras opções aos clientes.

➤ **Possibilidade de aumento de taxas e impostos (EUA/BREXIT)**

A Glammfire teme que com a saída da Inglaterra da zona euro, venha desta forma refletir na subida de taxas e impostos, para realização das suas atividades, o que dificultaria bastante a execução dessa mesma atividade. O mesmo, se passa com os EUA pelo facto de não pertencer a este grupo de países, já vem constituindo uma ameaça para a empresa no que diz respeito a suas taxas e impostos tributários que de certa forma prejudicam as atividades da empresa.

➤ **Instabilidade política nos EUA**

Considerando que os EUA é um dos países que a Glammfire estabelece uma boa relação de venda, as constantes instabilidades políticas vividas ultimamente no país, constitui uma preocupação para a empresa, uma vez que essa instabilidade move sempre vários fatores que influencia de forma direta ou indiretamente as atividades da empresa.

⁸ *Benchmarking* - Consiste no processo de busca das melhores práticas de gestão da entidade numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior.

➤ As oscilações das taxas cambiais

A maior parte da fatia das receitas da empresa depende do mercado exterior. Portanto as oscilações cambiais é um fator preocupante, no sentido de que a empresa nunca sabe por quanto tempo vai perder ou ganhar dinheiro vendendo os seus produtos. Essas oscilações influenciam no poder de compra dos seus clientes que poderão comprar mais ou menos peças dependendo do mercado das divisas. No entanto a empresa também vai desenvolvendo estratégias para colmatar esta situação para que exista equilíbrio financeiro.

5.5.4 Oportunidades Existentes na Empresa Glammfire apercebidas no Ambiente Externo

Do ponto de vista das oportunidades encontradas no ambiente externo vinculadas a processos, apresenta-se na tabela 6, as oportunidades apercebidas pelo ambiente externo. Para esclarecer o tema foi apresentada a seguinte questão de início: *quais são as oportunidades da empresa Glammfire apercebidas no ambiente externo?*

Oportunidades	P1	P2	P3	P4
Captar clientes através de exposições	X	X	X	X
Benchmarking em feiras (exposições)	X	X	X	X
Showroom com apresentação destacada				
Aumento do poder de compra nas áreas geográficas em expansão	X	X	X	X
Crescente valorização dos clientes dos clientes para questões ambientais	X	X	X	X
Rapidez de divulgação e comunicação		X		X
Aceitação de lareiras em etanol em Inglaterra e EUA	X	X	X	X

Tabela 6: Tabela representativa das oportunidades afetas Glammfire
Fonte: Elaboração Própria (2019)

➤ Captar clientes através de exposições

A necessidade de melhorar a carteira de clientes está sempre presente na estratégia da empresa, por isso aproveita as suas exposições para captar os possíveis clientes e dar a conhecer os seus produtos no mundo. A empresa enfatiza que esta oportunidade é de carácter relevante, pois permite estar em contato direto com as pessoas, conversando com elas e transformando-as em potenciais clientes.

➤ **Benchmarking em feiras (exposições)**

Segundo os entrevistados, a participação da empresa em feiras, contribui também para tomar conhecimentos de novos produtos e tendências no mercado. Permite também ver e analisar os modelos de empresas concorrentes, conversar e obter informações.

➤ **Showroom com apresentação destacada**

Por meio de exposições aos clientes que visitam a empresa, é dada a oportunidade aos clientes de ver alguns produtos ao vivo antes de os comprar ou fazer as suas encomendas. Acredita-se que essa sala de exposições está decorada de modo a contribuir para aumentar as expectativas de consumo por parte dos clientes.

➤ **Aumento do poder de compra nas áreas geográficas em expansão**

Esta visão condiz com a opinião da empresa, uma vez que o seu crescimento nesses últimos anos reflete ao facto de os clientes estarem dispostos a fazer aquisição de vários produtos em simultâneo, não se contentando apenas com um modelo. Também foi observado por parte da empresa que nas áreas geográficas onde opera, o seu número de clientes tem aumentado significativamente.

➤ **Crescente valorização dos clientes para questões ambientais**

A empresa desenvolve e disponibiliza vários produtos de acordo com a evolução do mercado, tendo em conta as questões ambientais. Para tanto, foi desenvolvido um modelo de lareiras, em que o combustível usado para seu funcionamento é o etanol, considerado um combustível limpo, pouco ou quase nada poluente. Esse fator tem despertado a sensibilidade dos clientes a adquirirem este tipo de material, tendo como propósito cuidar do ecossistema e desfrutar de conforto e *glamour*.

➤ **Rapidez na divulgação e comunicação**

A comunicação digital oferece grandes oportunidades para o desenvolvimento de negócios na área industrial. A empresa que também aposta fortemente na inovação continuamente tem a necessidade de estar sempre no mercado com produtos novos despertando novas expectativas.

➤ **Aceitação de lareiras em etanol em Inglaterra e EUA**

A inclusão de lareiras em etanol em países acima referidos constitui uma maior abertura de mercado para empresa que poderá de certa forma produzir e vender mais lareiras desse gênero. É uma boa oportunidade de negócio, uma vez que atrairá novos clientes e parceiros.

5.5.5 Análise dos Problemas Identificados no Setor de Compras: Diagrama de Pareto/ABC

A análise ABC, igualmente conhecida por diagrama de Pareto ou pela regra de 80/20, foi desenvolvida por um dos fundadores da gestão da qualidade, Joseph Moses Juran, em que reconheceu que 80% dos problemas são geralmente causados por 20% das causas.

Esse raciocínio é oriundo de um estudo sobre a economia da Itália, realizado por Vilfredo Pareto, sociólogo e economista, que concluiu que 80% da riqueza do país estava nas mãos de 20% da população. Em homenagem a esse estudo que serviu de base para outras pesquisas, recebeu o nome de Diagrama de Pareto (CARVALHO & RAMOS 2009).

Com base nessa perspectiva, implementou-se a metodologia de Pareto, com o objetivo de identificar quais os 20% das causas administrativas impulsionavam os 80% dos problemas estabelecendo a interligação com a análise ABC como complemento para ajudar a classificar e categorizar as causas administrativas consoante os níveis de relevância, permitindo assim, saber os tipos de causas que pertenciam a determinadas classes e a partir dessa análise trabalhar para a resolução dos problemas prioritários.

Deste modo, a análise ABC classifica os problemas em três categorias: A, com problemas com maior importância, ou seja, aqueles que tem maior impacto nos prejuízos a empresa; B, agrega problemas de caráter intermédio, tendo também um impacto considerável no funcionamento da empresa e C, que é uma categoria onde representa uma parcela muito pequena dos problemas da empresa, visto que acaba por não ter um grande impacto na empresa. Sendo que os problemas correspondentes a classe A tem uma maior importância, a classe B corresponde aos problemas de relevância intermediária e a classe C os problemas menos relevantes.

Conforme (Carvalho & Ramos, 2009) o critério utilizado para medir a relevância que cada artigo tem, difere de setor para setor de atividade e o que se pretende fazer com os resultados da análise diagrama de Pareto/ABC. Para a caracterização dos problemas no setor de compras, durante os primeiros meses de estágio, foi elaborada uma análise de diagrama de Pareto/ABC com base nas frequências com que ocorriam os problemas semanalmente.

No estudo realizado na Glammfire, observou-se que os problemas estão relacionados ao mau funcionamento do setor de compras, conforme exposto no gráfico 1 abaixo, com a descrição das abreviaturas na tabela 7.

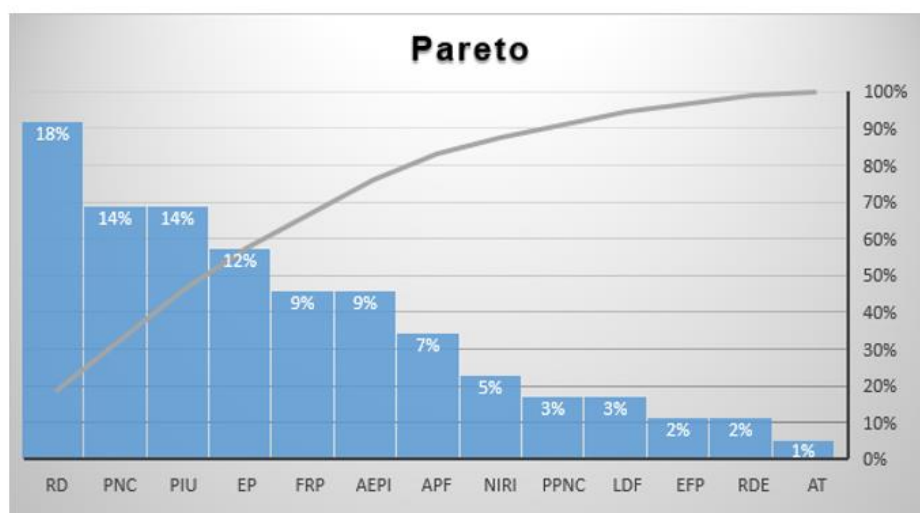


Gráfico 1: Gráfico de Pareto/Glammfire
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Abreviaturas	Legendas
RD	Referencia duplicada
PIU	Pedidos internos urgentes
PNC	Pedidos não conformes
EP	Engano nos pedidos
FRP	Fichas de requisições mal preenchidas
EEP	Esquecimento de entrega de pedidos internos
APF	Aumento do preço fornecedor
NIRI	Não identificação do requisitante interno
PPNC	Preço do produto não correspondente
LDF	Lead time do fornecedor
AEPI	Atraso de encomendas dos pedidos internos
EFP	Entregas fracionadas dos produtos
RDE	Referências com descrições erradas
AT	Atraso de transportadora

Tabela 7: Tabela das Abreviaturas Correspondentes
Fonte: Elaboração Própria (2019)

De seguida será mencionada e consequentemente descrita de forma sucinta cada uma dessas práticas, como sendo:

➤ **Referência duplicada**

Na Glammfire é habitual congregar o máximo possível dos pedidos com objetivo de fazer uma única encomenda. Deste modo, constatou-se diversas vezes a repetição sucessiva dos pedidos. Isto porque o requisitante se apercebendo da falta de material durante algum tempo, voltava a requerer o material ou produto. O mesmo mantém essa postura, como forma de aliviar a pressão que lhe é atribuída por parte dos administradores caso ocorra atraso de um produto por falta do material em causa.

➤ **Pedidos internos urgentes**

Durante o período de estágio, foi possível constatar que apesar de haver um controlo das existências de materiais por parte do responsável do armazém, eram constantes as ruturas de *stock* nos postos de serviço, não sendo possível concluir se o problema advinha da consequência do mau uso da parte dos colaboradores ou do aumento do volume do trabalho, induzindo forçosamente a emissão de pedidos urgentes.

➤ **Pedidos não conformes**

Constatou-se a receção de muitos pedidos não conformes por parte da empresa, o que acaba por prejudicar muito o seu desempenho, obrigando-a muitas vezes a atrasar a sua produção, o que provoca o incumprimento em relação aos clientes, uma vez que se encontra em diversas situações condicionada ao *lead time* reduzido, acarretando desta forma custos adicionais para empresa.

➤ **Engano nos pedidos**

Devido a grande rotatividade dos funcionários no setor de compras ou até mesmo na área da produção (*time over*), contribui para que frequentemente aconteça engano nos pedidos. É importante realçar também que durante o estágio verificou-se que a equipa inicial detentora de todo o *know-how*, como a inserção das descrições dos produtos e as respetivas referências no sistema, já não estavam a trabalhar na empresa. Em diversas ocasiões, os produtos são encomendados com base em suposições, porque não havia um histórico completo do produto ou do fornecedor.

➤ **Fichas de requisições mal preenchidas**

É constante deparar-se com fichas de requisições mal preenchidas, o que nem sempre acontece por causa da negligência do requisitante. Uma vez que, por falta de formação contínua nessa área, os colaboradores desconhecem em muitos casos a descrição completa do material, causando alguma perda de tempo para o responsável de compras que por sua vez, terá que se deslocar ao encontro dos requisitantes para certificar o que realmente pretendem encomendar.

➤ **Esquecimento de entrega de pedidos internos**

Várias vezes chegam os pedidos internos, os mesmos não são entregues no mesmo dia por vários motivos, por exemplo: esquecimento interno ou externo (por parte dos fornecedores).

Uma vez que os pedidos são enviados pelo correio eletrónico, os fornecedores alegam em muitos casos não ter visto ou recebido correio eletrónico.

➤ **Aumento do preço fornecedor**

Existem produtos na empresa Glammfire que são comprados com pouca frequência, porque são de dimensões muito pequenas e faz-se a encomenda em grande escala para compensar o transporte, ou são utilizadas em casos muito específicos e só se compra quando realmente faz falta. Este fator faz com que a empresa se encontre desprovida de informação do preço do produto durante um tempo significativo, surpreendendo-se normalmente pela negativa com os preços praticados quando recorre a aquisição do mesmo.

➤ **Não identificação do requisitante interno**

É muito comum os requisitantes preencherem as fichas de requisições e não se identificarem, normalmente esse pedido nunca se concretizará, ou seja, o material não é encomendado. Por outro lado, partindo do princípio de que a referência estivesse correta, podia-se até ponderar fazer a encomenda, mas ainda assim teríamos um processo de entrega interna bastante complicado pela dificuldade de identificação do requisitante.

➤ **Preço do produto não correspondente**

É muito frequente verificar que os preços dos produtos não são sempre os mesmos. Muitas vezes verifica-se o aumento do preço fornecedor, podendo em alguns casos não corresponder ao preço real, nos casos em que os preços confirmam ser reais, acabam por prejudicar bastante as finanças da empresa que não tem outro recurso se não encontrar outro fornecedor.

➤ **Lead time do fornecedor**

É comum acontecer da empresa receber um pedido de encomenda e não ter capacidade para atuar no momento por falta de materiais, estando dependente do fornecedor que trabalha com um determinado *lead time*, que em muitos momentos não satisfazem as necessidades da empresa, dificultando a entrega dos pedidos.

➤ **Atraso de encomendas dos pedidos internos**

Os atrasos das encomendas internas são frequentes e deriva-se de fichas de requisições mal preenchidas, falhas de envio, ou até mesmo o descuido do fornecedor.

➤ **Entregas fracionadas dos produtos**

Muitas vezes as encomendas são entregues pelos fornecedores de forma fracionadas por falta de capacidade suficiente para disponibilizar todas as encomendas de uma só vez, podendo assim ocorrer algum atraso.

➤ **Referências com descrições erradas**

Em muitos casos tem-se verificado referências com descrições erradas, o que provoca um nível de incerteza muito elevado em relação ao responsável das compras que tem a responsabilidade da tomada de decisão de confrontar o requisitante ou não realizar o pedido.

➤ **Atraso de transportadora**

Uma vez que a empresa faz uma parte da sua compra no exterior do país, existem alguns materiais que vem de barco para Portugal, demorando algum tempo para sua chegada. Muitas vezes por causa de fatores naturais, greves, entre outras, torna-se impossível cumprir o *lead time* proposto o que lesa de várias formas a empresa.

Com a explanação dos problemas que afetam e imperam o bom funcionamento do setor de compras da Glammfire torna-se mais evidente a importância que cada um desses problemas representa para a empresa de forma percentual, com a ajuda do gráfico de Pareto. Para a elaboração deste gráfico, não bastou só observar e identificar quais eram os problemas, mas também certificar quantas vezes esses problemas ocorriam durante a semana.

De acordo com os valores correspondentes as ocorrências semanais, referente ao período analisado, foi possível a realização desta análise. Os dados foram ordenados de forma decrescente dos valores correspondentes as ocorrências, em que esta análise se refere aos problemas que afetam negativamente o bom funcionamento da empresa Glammfire, isto é, quais os problemas de maior ou de menor relevância no setor de compras? No gráfico 2, os dados estão ordenados, com base nos valores utilizados para essa classificação.

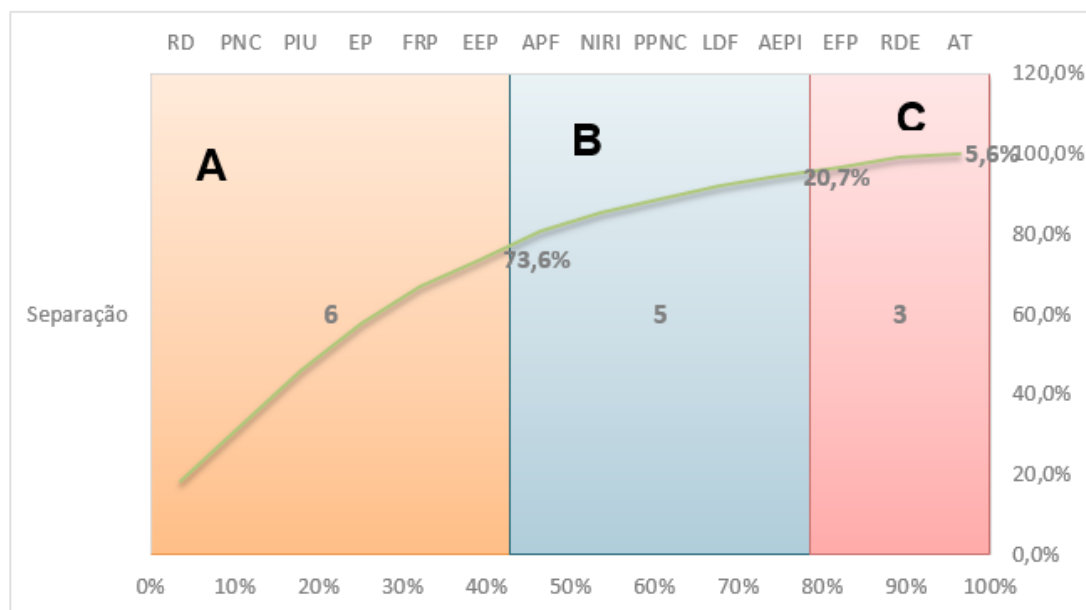


Gráfico 2: Análise ABC/Glammfire
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Através da curva ABC é possível identificar qual o melhor método a utilizar em cada classe de artigos. Em relação a classificação dos problemas, as causas inseridas na classe A e B, são os que requerem um maior e devem ter uma atenção especial. Para as causas inseridas na classe C, em que são consideradas como menos relevantes, devem ter uma atenção menos controlada, ou seja, menos rígida.

De acordo com os resultados obtidos durante o período de observação, foi possível elaborar uma análise ABC com o auxílio da ferramenta excel. Depois dos cálculos feitos e obtido os valores, elaborou-se um gráfico de barras onde permitiu-nos visualizar as diferentes causas agrupadas por classes.

Com base nessa classificação, foi possível categorizar a classe A como: referências duplicadas; pedidos não conformes; pedidos internos urgentes; engano nos pedidos; fichas de requisições mal preenchidas; esquecimento de entrega de pedidos internos. Essa classe representa 73,6% das causas que interferem no bom funcionamento do setor de compras.

Na classe B, as causas estão agrupadas como: aumento do preço do fornecedor; não identificação do requisitante interno; preço do produto não conforme; *lead time* do fornecedor; atraso de encomendas dos pedidos internos. Essa classe representa 20,7% das causas que interferem no setor de compras.

No que se refere as causas pertencentes a classe C são: entregas fracionadas do produto; referências com descrições erradas e atraso da transportadora. A classe C representa 5,6% das causas que interferem no setor de compras.

O quadro 5 descrito abaixo faz alusão a proporção percentual das ocorrências das causas durante o período de observação.

Classificação		Proporção das ocorrências das causas	proporção de valor
A	80%	43%	74%
B	15%	36%	21%
C	5%	21%	6%

Quadro 5: Tabela classificativa das categorias
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Nesse caso em concreto, pode-se observar que, no que diz respeito aos problemas de importância do valor intermédio, em que 21% da proporção do valor das causas representam aproximadamente 15% do peso dos problemas, e exigem um controle menos rigoroso sendo inseridos na classe B.

Referentemente aos problemas pertencentes a classe C, são em termos problemáticos, pouco relevantes no que concerne as más práticas identificadas e, requerem procedimentos de gestão da implementação contínua de boas práticas mais simples, em que 6% da proporção do valor das causas representam aproximadamente 5% do peso do problema.

Quanto as causas mais importantes, devido a seu elevado número de ocorrências e por representarem a causa da maioria dos problemas, em que 74% da proporção do valor das causas representam aproximadamente 80% do peso do problema classe A. Para os problemas que pertencem a esta classe devem ser estabelecidos níveis de atenção mais elevados (rígidos), pois estes problemas exigem um controle mais apertado e devem ter uma atenção especial.

Com a ajuda do gráfico ABC foi possível identificar os grupos de problemas que por sua vez pertenciam a classe “A”, considerada como o grupo com problemas de maior importância, e por conseguinte o conjunto de problemas que pertenciam a classe B, que é vista como problemas intermediários, e por último a classe “C” que representa o conjunto de problemas com menos relevância, considerados problemas que não interferem diretamente no bom funcionamento da empresa, mas que deve ter um cuidado no sentido de observá-lo, e não desconsiderá-lo.

A partir dos problemas identificados foi elaborado uma proposta de melhoria, conforme descrito na seção 5.6, logo abaixo, no sentido de eliminar os gargalos, pertencentes a classe A, minimizar os problemas da classe B e controlar os problemas da classe C.

5.6 Proposta de Melhoria do Processo de Compra

No fluxograma 9, descrito abaixo, surge da necessidade de colmatar ou diminuir as influências que as más práticas identificadas taxativamente pela análise Pareto/ABC, o que permitiu ter uma percepção plausível do peso de cada uma das atividades, ou seja, o que cada uma delas representavam negativamente para o setor de compras.

Com base nesses dados foi sugerido um novo processo, no qual pretende seguir as boas práticas no setor de compras. Para tanto foi proposto um fluxograma para demonstrar como as boas práticas pode melhorar o processo de compras, e assim preencher as lacunas identificadas.

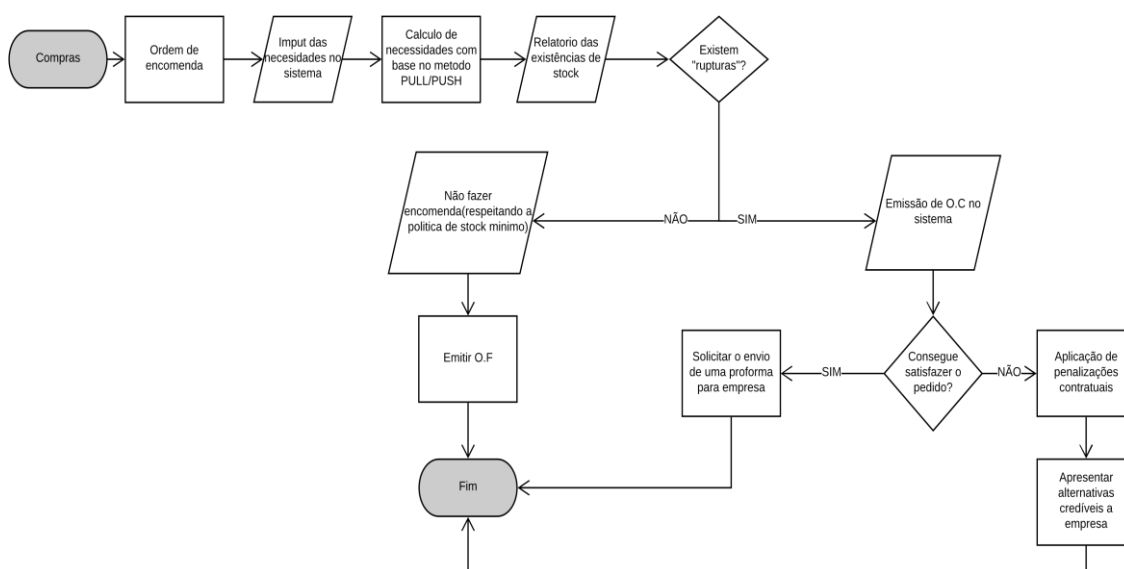


Figura 9: Fluxograma Proposto

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Na sequência do processo com base nas requisições, o responsável pelas compras solicita aos fornecedores qualificados as propostas de fornecimento. Selecionado o fornecedor que irá atender, gera-se a ordem de compra.

Na finalização desse processo, dar-se-á início a uma nova etapa do processo que é a receção de materiais e posterior avaliação do fornecedor. Considerando-se que o pedido foi satisfeito dentro da janela temporal planeada, emite-se a autorização de pagamentos para o setor financeiro. De modo a tornar mais eficiente o processo de compras na empresa Glammfire, sugere-se uma nova proposta de atuação na perspetiva de contribuir para o melhor funcionamento do setor:

➤ **Primeira fase**

Sugere-se que a ordem de encomenda seja atribuída de acordo com o cálculo de necessidades, ou seja, a ordem é lançada de acordo com a entrada e saída de pedidos, baseado no método push⁹/pull¹⁰. Por conseguinte, deve-se inserir no sistema primavera as encomendas efetuadas pelos clientes, tendo o sistema a responsabilidade de gerar dados de análise em relação ao *stock*.

➤ **Segunda fase**

Os dados obtidos automaticamente pelo sistema, deve disponibilizar informações das existências em *stock*, parametrizando o que existe e o que faz falta adquirir no mercado para a realização do produto em causa, tendo em conta sempre política do *stock* mínimo.

➤ **Terceira fase**

Agir consoante as indicações do sistema, sendo que, ao verificar a inexistência de rutura de *stock*, deve-se apenas confirmar fisicamente, como forma de prevenção. Se obtiver a informação de que há uma rutura de *stock*, deve-se emitir o pedido de encomenda no sistema primavera e de seguida enviar aos respetivos fornecedores pelo correio eletrónico.

➤ **Quarta fase**

Procede-se a confirmação da possibilidade do fornecimento do material na data prevista, partindo de princípio de que há um contrato pré-definido entre ambas empresas. Caso o fornecedor tenha disponibilidade para fornecer o material a tempo e a horas, deve-se solicitar o envio de uma fatura proforma para análise interna. Se o fornecedor não dispuser de condições para realizar a entrega atempadamente, a empresa deve proceder atribuindo as devidas responsabilidades ao fornecedor, exigindo ao mesmo soluções credíveis para minimizar os danos causados.

➤ **Quinta fase**

Uma vez reunidas todas as condições para a satisfação do pedido, é necessário nesta fase que o responsável de compras faça um acompanhamento do processamento do material até a sua chegada e receção no armazém.

⁹ **Sistema Push** - ou que **empurra** a produção para o mercado baseia-se na aplicação do historial de procura de produto para o presente e futuro.

¹⁰ **Sistema Pull** - baseia-se na demanda e é regido pela necessidade de produção em função dos requisitos do cliente e inputs do mercado.

5.7 Discussão dos Resultados

Tendo em conta que a empresa Glammfire dispõe de um procedimento padrão relativamente às atividades desempenhadas no setor de compras, foi proposto um fluxograma descrevendo sucintamente todas as etapas de atividades, que viabilizou a criação de um procedimento padrão para a melhoria do processo de compras na empresa em estudo.

O mapeamento do processo de compras realizado na empresa permitiu que fosse feita uma análise bastante detalhada das atividades direcionadas para a melhoria das más práticas vivenciadas na empresa.

Com base no estudo e mapeamento dos processos, apresenta-se os dois fluxogramas figura 10 (próxima página), sendo que um representa versão atual e o outro a proposta de melhoria, com o objetivo de comparar as duas versões e obter melhor entendimento em relação a proposta de melhoria. Pode-se observar que algumas modificações foram realizadas no sentido de desafogar o procedimento tornando o processo mais célebre.

As alterações que foram feitas no novo fluxograma, com o funcionamento solene do sistema primavera possibilitou eliminar várias etapas, à exemplo, o envio do documento por correio eletrónico fora do sistema, inserção das referências numa base *excel* para agrupar os fornecedores, de modo a juntar várias encomendas, arquivar papéis, confirmação do *stock* físico por falta de eficiência do sistema, tornando mais moroso o processo de compras.

O objetivo do novo fluxograma permitiu, que através do sistema primavera, toda a empresa compreender a dinâmica do processo de compras, inclusive a inter-relação entre as atividades realizadas e o impacto das mesmas no resultado final do processo. Deste modo, como é possível verificar na figura (fluxograma proposto) apresenta uma proposta que visa uma maior rapidez no processo de compras e facilita o seu entendimento.

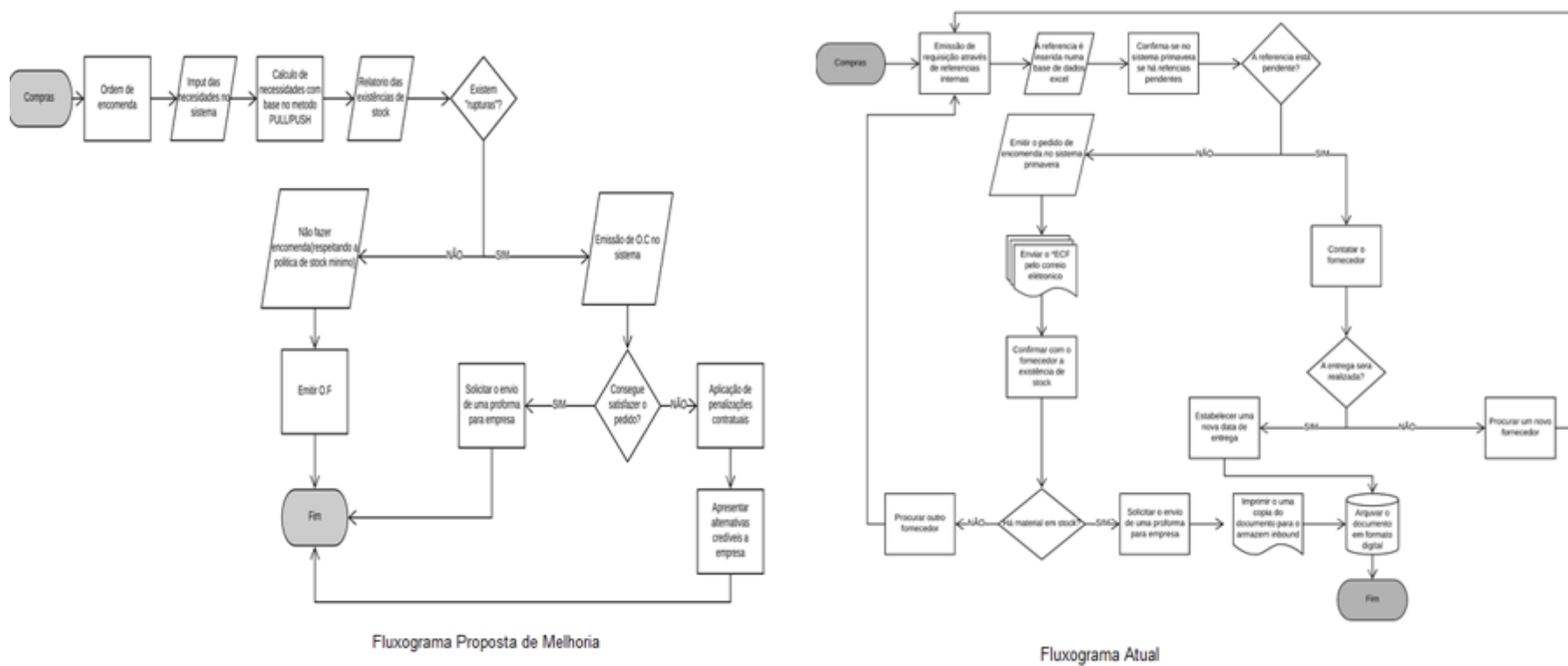


Figura 10: Comparação entre os Fluxogramas Atual e o Modelo de Melhoria

Fonte: Elaboração Própria (2019)

CAPÍTULO VI

Conclusão & Sugestões Futuras

6 Conclusão

Nesta área empresarial cada vez mais competitiva, a essência do setor de compras tem sido cada vez mais sentida e considerada como um elemento fulcral no que diz respeito a estratégia de gestão da cadeia de abastecimento. Devido a sua importância, a tendência tem sido em direção a criação de um departamento de compras e uma consequente maior participação das compras nos processos de um planeamento estratégico da empresa estudada.

A criação de um departamento de compras surge como uma abordagem alternativa a implementação de novas práticas de melhoria para ajudar a melhorar o funcionamento do setor de compras. Esta nova abordagem contém requisitos consensuais quanto aos seus benefícios de economia de escala, economia de informação e aprendizagem e economia de processo.

No contexto da empresa em estudo, o principal objetivo do relatório foi a sugestão de melhorias relacionadas às boas práticas no setor de compras, e como proposta secundária a criação de um departamento de compras. O problema da implementação da proposta secundária, consiste em perceber se o nível de exigência económico-financeira para sua implementação seria muito elevado para uma empresa como a Glammfire, que ainda percorre a fase de afirmação na área de mercado onde opera.

É preciso ter em conta também, que a proposta em causa levaria algum tempo de análise para que se pudesse efetivamente entender até que ponto a empresa realmente necessitaria de dar este passo, ou se seria mais coerente de acordo com as necessidades da empresa implementar algo mais imediato e com menos custos, como é o caso das boas práticas que surge como a solução para parte dos problemas vivenciados no setor de compras.

Este relatório de estágio foi desenvolvido com base num estudo de caso que decorreu na empresa Glammfire pertencente ao Grupo Pachinha, que funciona neste momento num regime privado. Neste momento a empresa Glammfire encontra-se a trabalhar com apenas um responsável por todas as compras. A não existência de mais colaboradores no setor de compras na empresa apresenta-se como um problema, visto que a empresa lida com mais de três mil artigos diferentes para gerir. Por isso, a contemplação da criação de um departamento com mais colaboradores que possam contribuir para de fato terem uma base de estudo que influenciaria nas decisões em relação ao mercado.

Este problema tem sido debatido muitas vezes pelo responsável de compras, embora de modo informal, nunca foi feito um estudo para poder em concreto analisá-lo de forma conveniente. Assim o estudo foi inicialmente conduzido de forma a estudar profundamente toda a situação atual, com análise de todos os processos e procedimentos existentes na empresa Glammfire Lda.

Conforme apresentadas as propostas de melhoria à situação atual, com ajuda do novo fluxograma, percebeu-se o impacto que causaria a implementação de boas práticas de melhoria contínua, sendo que durante a entrevista uma das situações abordadas foi a implementação de práticas que possivelmente poderá ajudar a melhorar o processo de compras.

Com a realização deste relatório foi possível identificar e sustentar propostas de melhoria a situação atual. As melhorias focam-se no processo e no procedimento utilizados normalmente para a resolução de problemas ao nível dos pedidos não conformes, pedidos internos urgentes com grande frequência, preço do produto não correspondente, pedidos pendentes, entre outros.

Um dos maiores problemas encontrados com base no estudo realizado, faz referência a enganos nos pedidos que é uma situação muito frequente, uma vez que as referências utilizadas para classificar os materiais são muito parecidas, e em muitos casos chegam a estarem erradas, o que possibilitou muitas vezes um grande retrocesso na receção das encomendas por parte dos requisitantes.

Assim sendo, recomendou-se que as referências atribuídas aos materiais fossem revistas, de forma a não perder controlo das referências e das classes criadas para tal efeito. Tendo em conta a exposição dos problemas que mais afetam o bom funcionamento da empresa em causa, partiu-se do princípio de que a empresa tinha requisitos suficientes para trabalhar sobre esses mesmos problemas aplicando melhorias de modo a não criar grandes impactos as resistências das pessoas às mudanças. Salienta-se que de início poderia haver uma quebra de capacidade de resposta ou não, mas com um processo bem definido e com uma ágil comunicação este problema poderia ser facilmente ultrapassado.

Foi de carácter importante, criar um ambiente onde as pessoas envolvidas neste processo se sentissem à vontade (vestissem a camisola da empresa em prol de um bem maior) e que o processo fluísse normalmente, visto que *“Processos ineficientes levam à dúvida e as dúvidas levam a falta de confiança e resistência às mudanças”* (Chiavenato, 2004).

Ressalta-se que esse processo ainda está em andamento, sendo que o estágio foi o início que permitiu contribuir para reforçar a necessidade de boas práticas em compras. Isso foi possível através da análise geral da empresa (Análise SWOT) e demonstração dos problemas prioritários (Diagrama de Pareto/ABC), em conjunto com a apresentação do fluxograma atual, que permitiu obter um panorama das atividades de compras, a fim de mostrar os benefícios que a empresa poderá ter ao introduzir a melhorias propostas.

6.1 Limitações

A escassez de dados existentes na empresa Glammfire para avaliar a atual situação constituiu uma limitação bastante importante que exigiu que os dados fossem todos preparados e analisados desde o início. O método ou ferramenta de classificação de itens com base na sua importância (análise ABC), permitiu obter algumas considerações importantes. No entanto, essa ferramenta foi implementada numa fase final do estágio. Fator que condicionou que a janela temporal de recolha e tratamento de dados fosse reduzido.

Por outro lado, os dados disponibilizados por parte do responsável de compras não foram suficientes, não podendo assim ser possível uma análise dos custos do cenário da implementação de boas práticas de melhoria contínua ou a criação de um departamento de compras.

A metodologia adotada, nesse caso de estudo em particular, não permite que as conclusões sejam generalizadas. Ainda assim, é importante realçar que, o que foi aplicado no trabalho poderá futuramente ser aplicado noutras unidades da área fabril desde que seja aplicada e adotada a cada realidade.

6.2 Oportunidades para Trabalho Futuro

Desta forma, com o objetivo de suprir a presente e sentida limitações, em trabalhos futuros, com a implementação de boas práticas aproveitando o sistema primavera, como já consta no projeto da empresa, poderá ser aprofundada com vista a obter dados mais próximos da realidade ajudando a tornar as informações mais credíveis.

O custo do cenário da criação de um departamento de compras terá de ter em conta os níveis de serviço. Por fim poderá ser útil relacionar o caso da implementação de boas práticas no setor de compras com outros setores de atividades.

7 Bibliografia

- Ayers, J. (2010). *Supply Management: A structured collaborative and measurable approach*. crc press.
- Ashenbaum Ryan, C. W. (2020). The influence of the landscape on cross-functional interactions between procurement and engineering. *journal of purchasing and supply management*, 26(100595). obtido de <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100595>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409218301031>).
- Ballou, R. H. (2001). *supply chain management*. ed. Porto Alegre:: Bookmann,.
- Backstrand Jenny, R. S. (2019). Purchasing Process Model: inspiration for teaching purchasing and supply management. *journal of purchasing and supply management*, 25, 1478-4092. obtido em 2020, de <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100577>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409219300858>).
- Bellotto, H. L. (2004). *O arquivista na sociedade contemporânea*. rio de janeiro: fgv editora.
- Benedicto, S. C.; et al. (2011). Metodologia Qualitativa e quantitativa nos estudos em Administração e Organizações: *lições da história da Ciência*. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 30, p. 39-60, .
- Byatt, L. G. (2014, abril 03). Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. *ScienceDirect*, 20. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>.
- Carter, J.N. (1994). O papel da compra e gestão de materiais na gestão de qualidade e satisfação total do cliente. *international journal of purchasing and supply management*, vol.30, no.3, pp.3-13.
- Carter, J. N. (1996). Purchasing and Supply Management: future directions and trends. *international journal of purchasing and supply management*, vol.32, no.4, pp.2-12. .
- Carter, P., Monczka, r., & Mosconi, t. (2005). Strategic performance measurement for purchasing and supply. *caps: center of strategic supply research*, 54.
- Carvalho, J. C. (2009). *Logística na saúde*. in m.robalo: Edções Silabo.
- Carvalho, J. C. (2012). *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*. in robalo: Edições Silabo.
- Carvalho, J. M. (1996). *Logística*. in m.robalo: Edções Silabo.
- Carvalho, J. C. D., and T. Ramos, (2009), *Logística na Saúde*.
- Calaes, Gilberto Dias.; Villas Bôas, Roberto C; GonzaleS, Arsenio.(Cyted, 2006).Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro:

-
- Casarotto, C.(2018).Aprenda o que é análise SWOT ou matriz FOFA e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio. Disponível em: . Acesso em: 14 de junho de 2019.
- Cobra, Marcos.(2003).Consultoria em Marketing Manual do Consultor. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing,.
- Colletti, J. A. (2002). A importância da gestão de compras para competitividade das empresas. *anais do xxii encontro nacional de engenharia de produção*. Curitiba - pr.
- Compra, S. A. (2016). Strategy,planning, and operation. *supply chain management*.
- Chandra, C. &. (2004). Trends issues, and solutions from a logistics perspective. *managing health care supply chain*.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Campus.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo*. São paulo: São Paulo, Saraiva.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos*. São Paulo: Campus.
- Chiavenato, Idalberto; Sapiro, Arão.(2003).Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier,.
- Chopra, S. a. (2016). Supply chain management: strategy,planning and operation. *The international journal, 6ªedition, 47*.
- Cristensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *international journal of business communication, 359-385*.
- Dias, M. A. P.(2009).Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 6ª Ed São Paulo: Atlas,.
- Dubois, A. (2002). Why relationship do not fit into purchasing portfolio models. *euopean journal of purchasing & supply management(a comparison between the portfolio and industrial network approaches.)*, 35-42.
- Duran Orlando, P. S. (2020). An activity based costing decision model for life cycle economic assessment in spare parts logistic management. *internaltional journal of production economics, 222,, 107-499*. obtido de <https://doi.org/10.10.2019/j.ijpe>. 20.09.2019.. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527319303196>).
- Ferreira, L. (2010). *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*. Edções Silabo.
- Ferreira, L. (2012). *Gestão da cadeia de abastecimento*. in m.robalo: Edições Silabo.
- Ferreira, L. M. (2012). Application of kraljic's purchasing portfolio matrix in construction industry. *a case study. international conference of industrial engineering and operations management*. guimarães,portugal.
- Ferreira, C. &. (2014). *Auto avaliação docente e melhoria das praticas pedagogicas:Percepções de professores portugueses*. Lisboa: Lisboa,SA.

-
- Fernandes,D.(2008).A avaliação do desempenho docente,problemas e oportunidades.Lisboa:Texto Editores.
- Ferrell, O. C.; Hertline, Michael D.(2009).Estratégia de Marketing. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Frankel, R. G. (2008). The domain and scope of scm`s foundational disciplinesinghts and issues to advance research. *Journal of business logistics*, 29.
- Gaither, Norman; Frazier, Greg.(2001).Administração da Produção e Operações. 8 ed. São Paulo: Pioneira, .
- Gelderman, C. &. (2005). Purchasing Portfolio Models: a critique and update. *the journal of supply chain management*, 30.
- Georghiou, L. (2013). Public procurement as an innovation policy tool:choice,design and assessment.technol.assess.soc.chang. obtido em 26 de abril de abril de 2020.
- Giunipero, I. (1997). Capacitar a Função de Compras: mudar as decisões da equipa. *international journal of purchasing and matrerials management*, 1, 8-15.
- Gil, A.C.(2010).Como elaborar projetos de pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas,.
- Gonçalves, M. &. (2015). Alogistica inversa numa perspectiva empresarial. *Encontro nacional de engenharia e gestão industrial*, (p. 15). Lisboa Portugal.
- Guedes, A. (2012). *Gestão da cadeia de abastecimento*. in m.robalo: edição logistica e cadeia de abastecimento.
- Handfield R.B., &. N. (1999). *Introdution to Supply chain Management*. upper saddle river n.j.: prentice hall london: prentice hall intenational (uk).
- Handfield, R. &. (2005). *Supply chain management integration and implementation review*. UK: ResearchGate.
- Iso, (2015).International Organization for Standardization, The ISO Survey, Geneva: *ISO Central Secretariat*, Accessible at <http://www.iso.org/iso/iso-survey>.
- Ivanov, D. S. (2017). A decision-oriented introduction to the creation of value.springer,cham. *global supply chain and operations management*.
- Joyce, W. (2006). Accounting,purshising and supply chain management:Supply chain management. *An international journal*, 11, 202-207.
- Kaplan, R. S. (2011). *Organização orientada para a estrategia*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, s. (2012). Savoring Suprise: The leadership learning opportunity. *strategy & leaderdhip*, 40(6), 46-50. obtido de <https://doi.org/10.1108/10878571211278895>.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.(2001).Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro, editora Campus.

-
- Karjalainen, K. (2011). Estimating the cost effects of purchasing centralization-empirical evidence from framework agreements the public sector. *journal of purchasing and supply management*, 17.
- Kerzner, H. (2017). A systems approach to planning, scheduling, and controlling. (h. John Wiley & Sons, ed.) *project management*, 12.
- Kerzner, H. (2018). Best practices achieving global excellence. (j. w. sons, ed.) *project management*.
- Kotler, P. (2000). Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Atlas,.
- Leenders, M. R. (2006). *Purchasing and supply chain management*. New York: McGraw-Hill.
- Lee, S. M., D. Lee, and M. J. Schniederjans, (2011), Supply chain innovation and organizational performance in the healthcare industry: *International Journal of Operations & Production Management*, v. 31.
- Lievens, Y., W. V. D. Bogaert, and K. Kesteloot, (2003), Activity-Based Costing: A practical model for cost calculation in radiotherapy: *International Journal of Radiation*, v. 57, p. 522-535.
- Lisa M. Ellram; George A. Zsidisin; Sue Perrott Siferd ; Michael J. Stanley (2002): The Impact of Purchasing and Supply Management Activities on Corporate Success; <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00116.x>.
- Management, C. S. (2002). *Supply chain vulnerability. final report on behalf*.
- Martins, K. V. (2008). Administração de compras na cadeia de abastecimento. *anais vii ciclo de estudos em administração*. Faculdade de Integradas do Vale do Itaipava.
- Martins, P. G. (2007). *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, São Paulo.
- Matos, José Gilvomar R.; Matos, Rosa Maria B.; Almeida, Josimar Ribeiro de (2007). Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers.
- Mayer Manuel Christoph, e. (2019, outubro 11). Success factors for supply chain projects: An empirical analysis. *Ifac-papersonline*, 13, 153-158. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.168>.
- Michael F., B. S. (2005). Fielding factors influencing the transfer of good practices. *university of sussex & demos*. obtido de <https://dera.ioe.ac.uk/21001/1/rr615.pdf>.
- Monczka, R. M. (2010). *Purchasing and supply chain management*.
- Morais, Múcio (2019). A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!. Disponível em: . Acesso em 15 mai, às 16:40 h.

-
- Mccreadie, K. (2008) A arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. São Paulo: Globo.
- Oliveira, F. (2014). Centralização versus descentralização das compras na logística hospitalar. Universidade do Minho, Braga.
- Paesbrughe, B. J. (2016)(s.d.). Purchising-driven sales:matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. *industrial marketing management*, 62, 171-184. obtido de <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.002>.
- Pearson, J. (1999). A longitudinal study of the role of the purchasing function: toward team participation. *euopean journal of purchasing & supply management*, vol.5, pp.67-74.
- Pearson, J. E. (1996). Status and recognition of the purchasing function in the electronics industry. *international journal of purchasing and supply management*, vol.32, no.2, pp.30-36.
- Pecený lumír, P. M. (2020). Optimisation transport an logistic process. *transportation research procedia*, 44, 15-22. obtido de <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.02.003>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146520300533>).
- Pereira, Fernando Flávio Pessoa(2002). et al. A Prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers.
- Prodanov, C. C.; Freitas, E. C.(2013) de. Metodologia do Trabalho Científico: *métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale.
- Rezende, Denis Alcides(2008). Planeamento Estratégico para Organizações: Públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- Rocha, D.T.; Resende, J. C.; Martins, P. C;(2018).Evolução Tecnológica da Atividade Leiteira no Brasil: Uma Visão a Partir do Sistema de Produção da Embrapa Gado de Leite. Juiz de Fora – MG. Embrapa Gado de Leite.
- Santos, A. D. (2005). Estruturação da função compras visando a implementação do comercio eletrónico na industria da construção civil. *iv simpósio brasileiro de gestão e economia da construção*. porto alegre, brazil: rs.
- Silva, E. L.; Menezes, E. M.(2005).Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC,.
- Simanová, L.-B. (2019). Monitoring and improvement of logistic process in enterprises of the slovak republik. *logi-scientific journal on transport and logistics*, 62-71. doi:10.2478
- Simchi-Levi, D. S.-L. (2008). Concepts,strategies and case studies. (n. y. mcgraw-hill, ed.) *designing and management the supply chain*, 3.
- Simkova, I. (2015). Measuring the quality impact on the performance in transport company: transport problems. 113-124.

-
- Souza, A., Scavarda, L. F., & Scavarda, A. (2008). compras de itens-não-críticos numa empresa de petróleo. *revista de administração faces journal*, 7, 4.
- Surajit Bag, L. C. (2020). *Procurement 4.0 and its implications on business process performance in circular economy. resources, conservation and recycling*, 152. obtido de , <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104502>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344919304082>).
- Sjoberg, i. (2010). *Explorar a abordagem de portfólio na gestão de compras e abastecimento*. university of galve, faculty of engineering and sustainable development.
- Spekman, R. K. (1999). Para uma gestão mais eficaz de abastecimento e fornecedores. *europaean journal of purchasing & supply management*, 103-116.
- Schaneider lena, C. M. (2013). 50 years of research on organizing the purchasing and supply management. *journal of purchasing and supply management*, 19(3), 144-164. obtido de <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.05.001>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409213000253>).
- Stuart, f. (1991). Purchasing in an r&d Environment: effective teamwork in business. *international journal of purchasing and supply management*, vol.27, no.4, pp.2933.
- Treasury, H. (2010). Review of competitive dialogue. (l. hm treasury, ed.).
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas. Retrieved março 10, 2019.
- Uyarra elvira, J. E.-E. (2014). Barries to innovation through public procurement: *A supplier perspective, technovation*. 34(10), 631-645. obtido de <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497214000388>).
- Van Weele, A. (2002). *Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice*. thomson leaning.
- Van Weele, A. (2010). analysis, strategy, planing and practice. *Purchising & supply management*, 5^{ed}, 80.
- Van Weele, A. (1997). *Purchising management: analysis, planing and practice*. London: International Thomson Business Press, 100.
- Van Weele, A. (2005). *Purchising and supply chain management: analysis, planing and practice*. Upper Saddle River, 2^{ed}, 105-120.
- Vergara, S. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, H. F. (2005). Dinamização da construção civil pela tecnologia da informação. *iv simpósio brasileiro de gestão e economia da construção*. porto alegre, brazil.

-
- Vojtek, M. (2019). Supply chain simulation in educational process. *logi-scientific journal on transport and logistics*, 72-78. doi:10.2478.
- Vrijhoef, R., & Koskela, L. (2000). The four roles of supply chain management in constroction. *European journal of purchisism & supply management*, 6, 169-178.
- Watts, C. K. (1995). Vincular a compra à estratégia competitiva corporativa. *international joiurnal of purchasing and supply management*, 31, 3-8.
- Weele, A., Raaij., & E.M. (2014). The future of purchasing and supply management research:about relevance and rigor. *journal of supply chain management*, 50(1), 56-72.
- White, P.-L. (1999). gestão do mercado de matrias primas: o desafio estratégico. *european journal of purchasing & supply management*(5), 23-31.
- Yin, R.(2005) Estudo de caso: planejamento e método. Porto Alegre: *Bookman*.
- Zimmerman, J. (2014). The Municipal Accounting Maze: *An Analysis of Political Incentives*. *Journal of Accounting Research*, 15 (Supplement), pp. 107:44.
- Zhu Baiwei. (2012). The perspective of activity based cost to explore the cost of providing enterprise information services network analysis. *network analysis,soochow university*.

8 Anexos

Anexo I

Análise SWOT Glammfire

Forças – fatores internos

1. O que a empresa faz de melhor?
2. Qual é a política/estratégia social adotada pela empresa que visa contribuir no desenvolvimento da Vila de Monção (responsabilidade social)?
3. Qual a vantagem competitiva da empresa?
4. Qual o produto exclusivo da empresa?
5. A empresa goza de alguns benefícios, de políticas camararias para o seu crescimento?
6. Como é estar na Glammfire na qualidade de colaborador e quais são as vantagens?
7. Quais são os ativos mais valiosos da empresa, no que se refere ao produto final?
8. O que faz com que os clientes solicitem os serviços da Glammfire?

Fraquezas – fatores internos

1. Quais são as desvantagens da empresa?
2. Qual é o “nicho” de mercado em que os concorrentes diretos da Glammfire são melhores?
3. Quais são as dificuldades que a equipa da Glammfire atravessa nesse momento?
4. O que impede a Glammfire de crescer mais ainda?

Oportunidades – fatores externos

1. Com as oscilações constantes do mercado, qual é a estratégia mais viável para manter a competitividade?
2. Atualmente a economia global/local tem tido um impacto positivo para empresa?
3. Quais são as oportunidades de mercado ainda não alcançada pela empresa?
4. Quais os novos projetos (que definam o futuro) a serem implementados pela empresa?
5. Quanto a política de custos, como se posiciona face a este fator, de modo a reduzi-lo ao máximo?

Ameaças – fatores externos

1. Quais são os concorrentes diretos e indiretos da Glammfire?
2. Quais são as novas causas que poderiam ser consideradas uma ameaça para a empresa?

-
3. A empresa sente que o mercado está cada vez mais competitivo, diminuindo as oportunidades?
 4. Até que ponto, as mudanças do mercado podem constituir um impacto negativo a empresa?
 5. Existe algum tipo de matéria-prima que por sua escassez dificulta ou boicota o desenvolvimento de alguns produtos?
 6. A empresa sente prejudicada de alguma forma com as regulamentações implementadas no seu setor de atividades?
 7. Os produtos desenvolvidos e fabricados pela Gammfire seguem todas as normas de qualidade e segurança?

Anexo II

Questionário Sociodemográfico

Questionário Sociodemográfico Sexo: Masculino ____; Feminino ____

Idade: _____ anos

Estado Civil: Solteiro ____; Casado (a)/União de facto ____; Divorciado(a)/Separado____; Viúvo (a) ____ Número de Filhos: _____

Escolaridade: analfabeto(a) ____; Sabe ler e escrever; ____ Ensino primário; ____ ;Ensino secundário; ____ ;Curso Superior ____

Como classifica a empresa: Má; ____; Média ____; Boa ____

A iniciativa desta análise swot através do questionário: Boa; ____ . Má; ____

Tempo de entrevistas: _____ uma hora; ____; meia hora; ____; quinze minutos

Gosta da instituição: Sim_____; Não_____

Anexo III

Tabela Representativa do Diagrama de Pareto

Código das causas	Abreviaturas	tipos de causas	Frequência das causas	Acumulada	%Individual	%Acumulada	%Classificação	
Causa1	RD	Referencia duplicada	80	80	18%	18%		80%
Causa5	PNC	Pedidos não conformes	60	140	14%	32%		
Causa8	PIU	Pedidos internos urgentes	60	200	14%	46%		
Causa4	EP	Engano nos pedidos	50	250	12%	58%		
Causa9	FRP	Fichas de requisições mal preenchidas	40	290	9%	67%		
Causa3	AEPI	Atraso de entrega dos pedidos internos	30	320	7%	74%		
Causa11	APF	Aumento do preço fornecedor	30	350	7%	81%		20%
Causa13	NIRI	Não identificação do requisitante interno	20	370	5%	85%		
Causa6	PPNC	Preço do produto não correspondente	15	385	3%	89%		
Causa12	LDF	Lead time do fornecedor	15	400	3%	92%		
Causa2	AEPI	Atraso de encomendas dos pedidos internos	10	410	2%	94%		
Causa10	EFP	Entregas fracionadas dos produtos	10	420	2%	97%		
Causa14	RDE	Referências com descrições erradas	10	430	2%	99%		
Causa7	AT	Atraso da transportadora	4,5	434,5	1%	100%		
TOTAL			434,5					

Anexo IV

Tabela Representativa da Análise ABC

Código das causas	Abreviaturas	Tipos de causas	Frequência das causas	Qtd separação	Separação	Ordenação	Acumulada	% Individual	% Acumulada	%Classificação	Classificação
Causa1	RD	Referencia duplicada	80		#N/D	80	80	18,4%	18,4%		A
Causa8	PNC	Pedidos não conformes	60		#N/D	60	140	13,8%	32,2%		A
Causa5	PIU	Pedidos internos Urgentes	60		#N/D	60	200	13,8%	46,0%		A
Causa4	EP	Engano nos pedidos	50		#N/D	50	250	11,5%	57,5%		A
Causa9	FRP	Fichas de requisições mal preenchidas	40		#N/D	40	290	9,2%	66,7%		A
Causa3	EEP	Esquecimento de entrega de pedidos internos	30	6	6	30	320	6,9%	73,6%	73,6%	A
Causa11	APF	Aumento do preço fornecedor	30		#N/D	30	350	6,9%	80,6%		B
Causa13	NIRI	Não identificação do requisitante interno	20		#N/D	20	370	4,6%	85,2%		B
Causa6	PPNC	Preço do produto não correspondente	15		#N/D	15	385	3,5%	88,6%		B
Causa12	LDF	Lead time do fornecedor	15		#N/D	15	400	3,5%	92,1%		B
Causa2	AEPI	Atraso de encomendas dos pedidos internos	10	5	5	10	410	2,3%	94,4%	20,7%	B
Causa10	EFP	Entregas fracionadas dos produtos	10		#N/D	10	420	2,3%	96,7%		C
Causa14	RDE	Referências com descrições erradas	10		#N/D	10	430	2,3%	99,0%		C
Causa7	AT	Atraso de transportadora	4,5	3	3	4,5	434,5	1,0%	100,0%	5,6%	C
TOTAL				0		434,5					